

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Employees Development and Education

Student: Bc. Jana Kuncová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2010

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci kromě příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 30. 4. 2010

.....
Jana Kuncová

Děkuji Ing. Viktorii Janečkové, Ph.D. za pomoc, odborné rady a cenné připomínky, které mi poskytla při vypracování této diplomové práce. Také děkuji Ing. Emě Adolfové za možnost seznámit se s problematikou ve společnosti Fremach Morava, s. r. o.

Obsah:

1	Úvod.....	1
2	Teoretická východiska	2
2.1	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	2
2.2	Neformální vzdělávání.....	3
2.3	Formální vzdělávání	4
2.4	Plánované vzdělávání	5
2.5	Systematické vzdělávání.....	6
2.5.1	Identifikace potřeby vzdělávání.....	8
2.5.2	Plánování vzdělávání	10
2.5.3	Realizace vzdělávání.....	11
2.5.4	Metody vzdělávání.....	11
2.5.5	Vyhodnocování výsledků vzdělávání	20
2.6	Subjekty podnikového vzdělávání	22
2.7	Současné trendy ve firemním vzdělávání	24
2.8	Kvalitativní výzkum	26
3	Charakteristika organizace	28
3.1	Historie společnosti.....	29
3.2	Sortiment.....	29
3.3	Technologie	30
3.4	Struktura zákazníků	31
3.5	Organizační struktura.....	31
3.6	Personální zázemí organizace.....	31
3.7	Poslání firmy.....	32
4	Analýza současného stavu	33
4.1	Současný systém vzdělávání.....	33
4.1.1	Identifikace potřeby vzdělávání.....	33
4.1.2	Plánování vzdělávání	34
4.1.3	Realizace vzdělávacího procesu	36
4.1.4	Hodnocení výsledků vzdělávání	44
4.2	Analýza vzdělávání pomocí dotazníku	45
4.2.1	Výběr respondentů.....	46

4.2.2	Zpracování dotazníků a interpretace získaných údajů	46
5	Návrhy a doporučení.....	67
6	Závěr	72
	Seznam použité literatury.....	74
	Seznam zkratk	76
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	77
	Seznam příloh	78

1 Úvod

Problematika vzdělávání zaměstnanců je v současné době velmi důležitá. Každá organizace si přeje mít co nejvíce vzdělané a kvalifikované zaměstnance. Bez efektivního vzdělávání pracovníků se v dnešní době firma neobejde, pokud chce zvyšovat svou výkonnost a být úspěšná a konkurenceschopná.

V současné době mnoho organizací si začíná uvědomovat, že nutně musí investovat do vzdělávání svých zaměstnanců. Pracovníci jsou tak schopni plnit efektivně své pracovní úkoly, čímž zaměstnavateli pomáhají k dosažení vyššího zisku a spokojenosti zákazníka.

Úspěšné podniky považují rozvoj svých zaměstnanců za velmi důležitou oblast, na kterou je soustředěna pozornost. Úkolem personálního útvaru je zabezpečení vzdělávání. Musí identifikovat potřebu vzdělávání, naplánovat jeho realizaci, sestavit rozpočet, vyhodnotit výsledky, ke kterým dospěli a pomocí zpětné vazby zlepšit nedostatky.

Obsahem diplomové práce je zpracování tématu rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v podmínkách společnosti Fremach Morava, s. r. o., kterou jsem si pro tuto práci zvolila. Téma vzdělávání zaměstnanců bylo zvoleno po konzultaci s vedoucí personálního útvaru.

Cílem diplomové práce je:

- Analyzovat současný systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Fremach Morava, s. r. o.
- Navrhnout doporučení ke zlepšení účinnosti stávajícího systému vzdělávání.

2 Teoretická východiska

2.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je součástí celkové strategie a politiky firmy. Důležité je si uvědomit, že vzdělávání a rozvoj je především investicí a zaměstnaneckou výhodou, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům¹.

Vzdělávání představuje systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktaží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností.

Základním cílem vzdělávání je pomoci firmě dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepší využívání jejich přirozených schopností. Mezi konkrétní cíle vzdělávání patří:

- rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich pracovní výkon,
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se,
- snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci zaměstnanců začínajících pracovat na nově zřízených místech či převáděných na jiné pracovní místo nebo při povyšování².

Existují čtyři typy vzdělávání³:

1. Instrumentální vzdělávání – vzdělávání, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu. Usnadňuje je vzdělávání při pracovním výkonu.

2. Poznávací (kognitivní) vzdělávání – výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení.

3. Citové (emoční) vzdělávání – výsledky jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí.

¹ BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005

² ARMSTRONG, M., *Personální management*. Přel. J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 1999

³ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007

4. Sebe reflektující vzdělávání – formování nových vzorců myšlení a chování, a to v důsledku toho vytváření nových znalostí.

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu hraje stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity. Proto již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými je například zácvik, doškolování či přeškolování, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje dané pracovní místo, a v poslední řadě i na formování osobnosti zaměstnanců, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultuře organizace⁴.

Jiná definice vymezuje vzdělávání jako činnosti, které mají za cíl rozvoj znalostí, dovedností, morálních hodnot a porozumění, vyžadované všemi aspekty života, v porovnání se znalostmi a dovednostmi vztahujícími se pouze k omezenému poli činnosti. Smyslem vzdělávání je poskytovat podmínky nezbytné pro mladé lidi a dospělé k rozvoji porozumění, tradic a myšlenek ovlivňujících společnost, ve které žijí a umožnit jim, aby k rozvoji této společnosti přispívali. To zahrnuje studium jejich vlastních kultur a zákonů přírody, stejně jako získávání lingvistických a dalších dovedností, které jsou základem učení, osobního rozvoje, kreativity a komunikace⁵.

2.2 Neformální vzdělávání⁶

Neformální vzdělávání je učením se ze zkušeností. Velká většina učení neprobíhá ve formálních vzdělávacích programech. Lidé se mohou naučit více jak polovinu toho, co vědí o své práci neformálně, pomocí procesů, které nejsou organizovány podnikem.

Bylo zjištěno, že v organizacích, kde jsou vzdělávající se osoby v centru pozornosti, zabezpečuje formální vzdělávání a výcvik pouze malou část toho, co se lidé

⁴ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002

⁵ FOOT, M., HOOK, C., *Personalistika*. Přel. J. Bláha, A. Mateiciuc, Z. Kaňáková, 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002

⁶ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007

při práci učí. Efektivní vzdělávání však bylo závislé na sebedůvěře, motivaci a schopnosti pracovníků. Obvykle byly nabízeny některé vzdělávací akce, ale převažovalo učení se ze zkušenosti a od ostatních lidí na pracovišti.

Výhody:

- úsilí věnované učení odpovídá bezprostřednímu prostředí a je na ně zaměřené,
- znalostí věci lze dosáhnout spíše postupně než pomocí velkých soust,
- vzdělávající se osoby určují, jakým způsobem získají potřebné znalosti,
- vzdělávající se osoby mohou snadněji přenášet do praxe to, co se naučily.

Nevýhody:

- může to být otázka možností, někdo své možnosti využije a někdo ne,
- může být neplánované a nesoustavné, nemusí nutně uspokojovat potřeby vzdělávání každého jedince,
- vzdělávající se osoby si mohou vybrat špatné zvyky.

2.3 Formální vzdělávání

Formální vzdělávání je plánované a systematické a používá strukturované vzdělávací programy skládající se z instruktáže a praktického vyzkoušení si naučené látky⁷.

Porovnání neformálního a formálního vzdělávání přináší následující tabulka.

Tabulka č. 2.1: Charakteristiky formálního neformálního vzdělávání

Neformální	Formální
Vysoce odpovídající individuálním potřebám	Závažné pro někoho, ne tak závažné pro jiné
Vzdělávající se osoby se učí podle potřeby	Všechny vzdělávající se osoby se učí totéž
Může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi	Může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi
Vzdělávající se osoby rozhodují o tom, jak bude vzdělávání probíhat	O tom, jak bude vzdělávání probíhat, rozhoduje vzdělavatel

⁷ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007

Bezprostřední uplatnitelnost (vzdělávání typu „právě včas“ - „just in time“)	Doba uplatnitelnosti různá, často vzdálená
Snadno přenositelné vzdělávání	Mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti
Odehrává se při práci	Často se odehrává mimo pracoviště

Zdroj: ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007

2.4 Plánované vzdělávání

Proces plánovaného vzdělávání se skládá z následujících kroků⁸:

1. Identifikace a definování potřeb vzdělávání

Součástí je analýza podnikových, týmových a individuálních potřeb. Analýza se týká současných problémů, které je potřeba řešit. V této fázi se rozhoduje o tom, které vzdělávání je pro řešení určitého problému nejlepší a z pohledu nákladů nejefektivnější.

2. Definování požadovaného vzdělávání

Specifikují se jaké dovednosti a znalosti se mají lidé naučit, které schopnosti je potřeba rozvíjet a jaké postoje je nutné změnit.

3. Definování cílů vzdělávání

Definuje se nejen to, co se mají lidé naučit, ale i to, co školené osoby musejí být schopny po ukončení vzdělávacího programu dělat.

4. Plánování vzdělávacích programů

Je nutné vytvořit vzdělávací programy, které by pomocí vhodné kombinace a vhodného propojení metod vzdělávání a umístění zabezpečily uspokojení potřeb a plnění cílů.

⁸ ARMSTRONG, M., *Personální management*. Přel. J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 1999

5. Rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání

Je potřeba rozhodnout do jaké míry se bude vzdělávání zabezpečovat v organizaci a do jaké míry mimo organizaci. A zároveň je potřeba určit, do jaké míry se na vzdělávání budou podílet manažeři, personální útvar, vedoucí týmu nebo samotní zaměstnanci.

6. Realizace vzdělávání

Zabezpečit použití nejvhodnějších metod, které zajistí, že školené osoby získají takové dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje, které potřebují mít.

7. Vyhodnocení vzdělávání

Smyslem vyhodnocení vzdělávání je zjistit, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání.

8. Zdokonalení vzdělávání a pokračování v něm, pokud je to nezbytné

Na základě vyhodnocení rozhodnout, v čem je potřeba program plánovaného vzdělávání zlepšit, a o tom jak by měly být uspokojeny zbývající požadavky na vzdělávání.

Obrázek č. 2.1: Proces plánovaného vzdělávání je uveden v příloze č. 1.

2.5 Systematické vzdělávání

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v podniku je dobře organizované systematické vzdělávání. Jedná se o opakující se cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o vytvořené organizační předpoklady vzdělávání⁹.

Základním zdrojem efektivity procesu vzdělávání a rozvoje je jeho systematickost ve vztahu k pracovníkům, vlastníkům i zákazníkům. Ačkoliv jde o cyklus na sebe navazujících fází, každá z nich se v systému vyskytuje jako do jisté míry samostatný dílčí proces, který je nezávisle na ostatních činnostech akcelеровán organizačními a

⁹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002

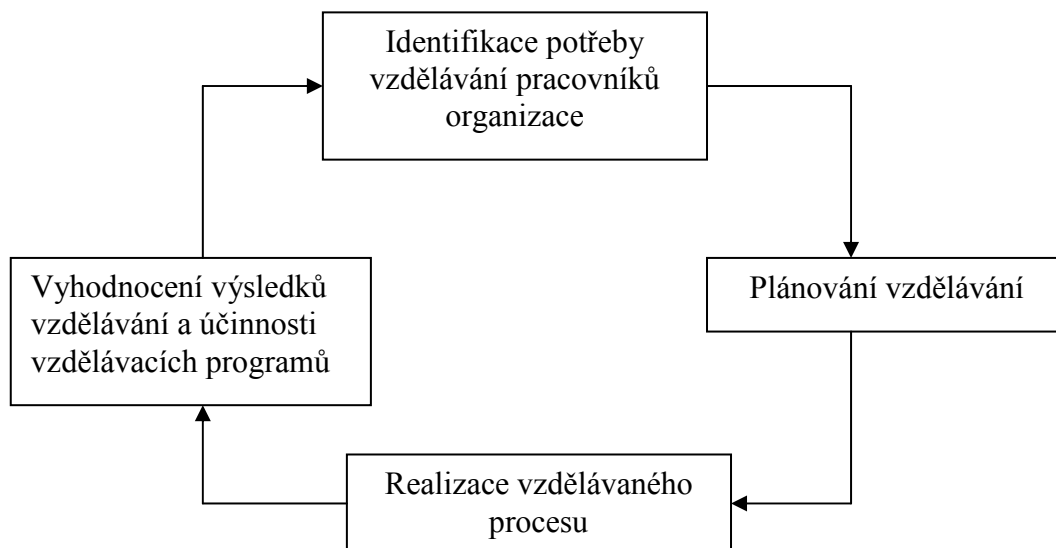
institucionálními předpoklady rozvoje pracovníků. Jimi se rozumí existence skupiny pracovníků, kteří participují na zajištění odborné a organizační stránky vzdělávání, školicích programů a zařízení. Části cyklu jsou jak samostatnými, tak doplňujícími procesy, které jako celek přinášejí synergický efekt¹⁰.

Systematické vzdělávání je založeno na následujícím čtyřfázovém modelu:

- definování potřeb vzdělávání,
- rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí,
- využití zkušených školitelů při plánování a realizaci vzdělávání,
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti¹¹.

Systematické vzdělávání pracovníků rozeznává čtyři fáze: začíná identifikací potřeby vzdělávaných zaměstnanců v podniku. Následuje plánování vzdělávání. Třetí fází je realizace vzdělávacího procesu a jako poslední fáze vyhodnocení výsledků vzdělávání.

Obrázek č. 2.2: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



Zdroj: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002

¹⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007

¹¹ ARMSTRONG, M., *Personální management*. Přel. J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 1999

Systematické vzdělávání pracovníků má řadu předností, například:

- soustavně podniku dodává náležitě odborně připravené pracovníky,
- umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb firmy,
- soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti,
- je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů,
- lépe umožňuje předvídat ztráty pracovní doby související se vzděláváním,
- umožňuje zdokonalování vzdělávacích procesů,
- zvyšuje sociální jistoty zaměstnanců podniku,
- přispívá k zlepšování pracovních vztahů,
- zlepšuje vztah zaměstnanců k organizaci a zvyšuje jejich motivaci,
- přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců,
- zvyšuje atraktivitu firmy na trhu práce¹².

2.5.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků představuje velmi obtížný problém už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, špatně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi zaměstnance¹³.

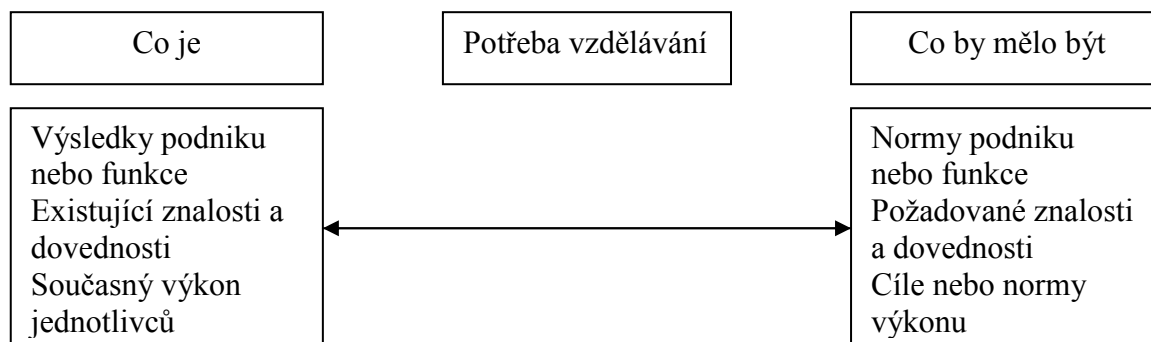
Potřebou vzdělávání je tedy každý zjištěný problém, který brání zaměstnanci nebo zaměstnavateli v dosažení individuálních cílů a který může být překonán pomocí některé metody vzdělávání. Proces identifikace potřeb vzdělávání musí být proto systematický a provázaný na generální organizační strategii a plány osobního rozvoje jednotlivých pracovníků. Dobře provedená analýza vzdělávacích potřeb je nutným předpokladem pro vytvoření efektivního vzdělávacího programu. Analýza není jen

¹² KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002

¹³ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002

úkolem pro vedoucího pracovníka nebo personální útvar, ale v současnosti leží odpovědnost za vzdělávání a rozvoj týmů a jejich členů na vedoucích zaměstnancích¹⁴.

Obrázek č. 2.3: Potřeba vzdělávání



Zdroj: ARMSTRONG, M., *Personální management*. Přel. J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 1999

Při identifikaci potřeby vzdělávání zaměstnanců se nemůžeme opírat jen o údaje týkající se firmy. Je velmi důležité znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence v území, z něhož podnik čerpá rozhodující množství svých pracovních sil, i preference vyskytující se u mládeže v období volby na povolání¹⁵.

Koubek rozlišuje tyto tři skupiny údajů¹⁶:

1. Údaje týkající se celé organizace

Zahrnujeme mezi ně údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu, zdrojích (vybavení, finanční zdroje, lidské zdroje). Významné postavení mají údaje o počtu, pohybu zaměstnanců, o pracovní neschopnosti pro nemoc nebo úraz, o absenci, o využívání kvalifikace a pracovní doby.

¹⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007

¹⁵ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002

¹⁶ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002

2. Údaje, týkající se jednotlivých pracovních míst a činností

Jedná se o popisy pracovních míst a jejich specifikace. Ale také sem patří informace o stylu vedení a kultuře pracovních vztahů.

3. Údaje o jednotlivých pracovnících

Jde o údaje, které můžeme získat například ze záznamů o hodnocení zaměstnance, záznamů o vzdělání, kvalifikaci, z výsledků testů a z různých průzkumů.

2.5.2 Plánování vzdělávání

Každý vzdělávací program je nutné vytvářet individuálně a jeho podobu soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání nebo když odezva na program signalizuje nezbytnost změn. Je velmi důležité zvážit cíle vzdělávacího programu. Je potřeba definovat, co by měl školený pracovník být schopen dělat, až se vrátí po absolvování školení na pracoviště. Délka vzdělávacího programu závisí na jeho obsahu¹⁷.

Dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl zodpovědět následující otázky¹⁸:

1. Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
2. Komu je vzdělávání určeno?
3. Jakým způsobem bude provedeno?
4. Kdo bude provádět školení?
5. Kdy proběhne školení?
6. Kde se bude školit?
7. Za jakou cenu, s jakými náklady?
8. Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání?

¹⁷ ARMSTRONG, M., *Personální management*. Přel. J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 1999

¹⁸ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002

Při sestavování vzdělávacího programu je potřeba zvážit cíle vzdělávacího programu. Určení cílů vzdělávání je časově náročné, ale má několik výhod.

- cíle umožňují konkretizovat obsah vzdělávání,
- jsou základem pro hodnocení programu,
- jsou nezbytné pro analýzu a další zlepšování programu,
- jsou podkladem pro určení nároků na trenéry-školitele.

Nevýhody:

- trenérům dělají problémy rigorózně určené cíle,
- specifikace cílů může vést k malé flexibilitě,
- cíle zdůrazňující změnu chování mohou vést k podcenění¹⁹.

2.5.3 Realizace vzdělávání

Tato část vzdělávacího cyklu představuje zajištění vzdělávacích akcí. Řadíme sem:

- rozhodování o dodavateli vzdělávacího programu,
- vyjednání podmínek, vyhotovení a uzavření smluv,
- zajištění lokality a přiměřeného množství studijních materiálů,
- zajištění dopravy a ubytování,
- včasné informování účastníků školení,
- instrukce ke kurzu²⁰.

2.5.4 Metody vzdělávání

Pro vzdělávání pracovníků můžeme použít řadu metod, počínaje tradičními přednáškami až po interaktivní počítačové systémy.

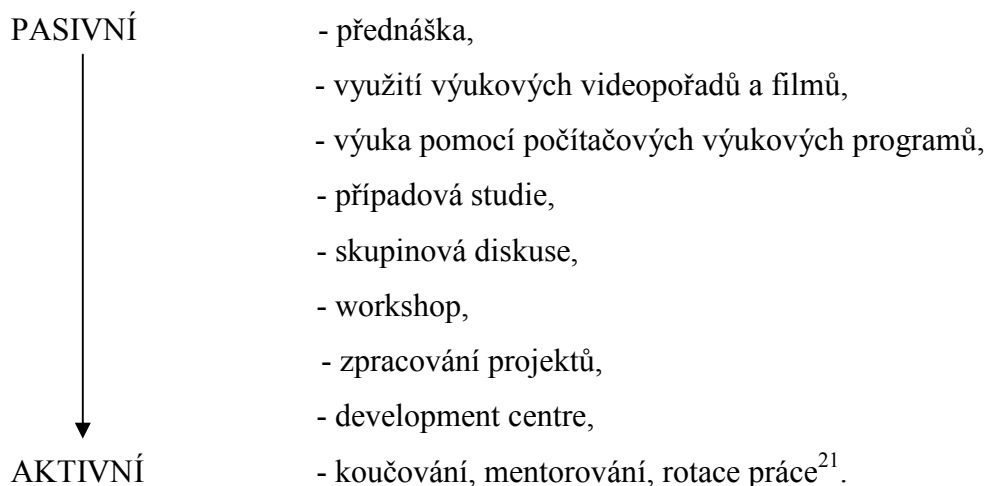
¹⁹ BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005

²⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007

Metody vzdělávání jsou nejčastěji uspořádány podle:

- a) aktivity posluchače, a to od pasivních metod výuky k aktivním metodám nebo
- b) místa, kde je vzdělávání realizováno.

Podle aktivity posluchačů můžeme metody utřídit následovně:



Podle místa vzdělání rozdělujeme metody do tří skupin:

- metody používané ke vzdělání na pracovišti,
- metody používané ke vzdělání mimo pracoviště,
- metody používané na pracovišti i mimo pracoviště.

Metody používané ke vzdělání na pracovišti²²

První skupina metod bývá považována za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků. Jde vesměs o individuální metody vzdělávání vyžadující individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Výjimku tvoří pouze poslední metoda.

²¹ KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000.

²² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002

Mezi metody používané ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti zpravidla patří:

1. Instruktaž při výkonu práce

Je nejčastěji používanou metodou. Jedná se o nejjednodušší způsob zácviku nového pracovníka. Zkušený pracovník nebo bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí.

Výhody: Metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem nebo mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným.

Nevýhody: Umožňuje zácvik spíše u jednodušších pracovních postupů. Vzdělávání často probíhá v hlučném a rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů.

2. Coaching

Jedná se o dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i kontrolu výkonu zaměstnance ze strany nadřízeného či vzdělavatele. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita.

Výhody: Vzdělávaný pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce, metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci vzdělávaného se vzdělavatelem, zlepšuje komunikaci mezi nimi a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry zaměstnance.

Nevýhody: Probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném prostředí a může být dosti nesoustavné.

3. Mentoring

Je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje, pomáhá mu však i v jeho kariéře.

Výhody: Jako u coachingu, metoda však do procesu formování pracovních schopností pracovníka vnáší prvek jeho vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah. Je proto hodnocena příznivěji než coaching.

Nevýhody: Existuje nebezpečí volby nevhodného mentora.

4. Counselling

Patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jedná se o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným.

Výhody: Vzdělávaný pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i k procesu vzdělávání, předkládá vlastní návrhy řešení problémů.

Nevýhody: Větší časová náročnost metody, vzdělávání se tak může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště. Někteří vedoucí nebo vzdělavatelé přijímají tuto metodu s jistou nelibostí a nedůvěrou.

5. Asistování

Je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností zaměstnance. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně.

Výhody: Soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání.

Nevýhody: Vzdělávaný se může naučit i některým nevhodným pracovním návykům. Může oslabovat vlastní tvůrčí přístup i nadání dělat věci jinak. Může to vyústit do podceňování alternativních pracovních postupů.

6. Pověření úkolem

Jedná se o rozvinutí předcházející metody, popř. její závěrečnou fázi. Vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem (nadřízeným) pověřen splnit určitý úkol. Má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Jeho

práce je sledována. Metoda se častěji používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích zaměstnanců.

Výhody: Vede k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. Pracovník si vyzkouší své schopnosti a je více motivován k jejich rozvoji.

Nevýhody: Pracovník se může dopustit chyb nebo nesplnit úkol. Neúspěch potom může ohrozit důvěru nadřízených v jeho schopnosti. Může dojít i k narušení jeho sebedůvěry.

7. Rotace práce

Je to metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace. Metoda se používá především při výchově řídicích pracovníků.

Výhody: Pracovník si rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, vytvářejí se u něj nové zájmy. Rozvíjí se tak flexibilita jeho pracovní síly a schopnost vidět problémy organizace komplexněji a ve vzájemné provázanosti. Zároveň si on sám i jeho nadřízení testují jeho schopnosti.

Nevýhody: Pracovník nemusí na každém pracovišti uspět, což může vést ke snížení jeho sebevědomí.

8. Pracovní porady

Bývají považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností zaměstnanců. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu.

Výhody: Výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšují nejen informovanost pracovníků, ale i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem. Motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy. Jedná se o neformální metodu, která může hodně přispět k rozšíření znalostí nových tak i méně zkušených pracovníků.

Nevýhody: Problém časového umístění porady. Uspořádání pracovní porady v pracovní době zkracuje dobu určenou pro plnění úkolů. Uspořádání porady v době mimo pracovní dobu naráží na neochotu pracovníků se porady zúčastnit a objevuje se snaha ji zkrátit.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště²³

Jedná se o metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Tradičnější z těchto metod se orientují na rozvoj znalostí a sociálních vlastností, ale modernější metody se vyznačují stejně výraznou orientací na rozvoj znalostí jako na rozvoj dovedností.

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

1. Přednáška

Je většinou zaměřena na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí.

Výhody: Nenáročnost na podmínky (vybavení) a rychlost přenosu informací.

Nevýhody: Jedná se o jednostranný tok informací pasivně přijímaných účastníky vzdělávání.

2. Přednáška spojená s diskusí

Je to opět metoda zprostředkovávající spíše znalosti.

Výhody: Během diskuse se objevují nápady a řešení problémů a účastníci jsou vedeni k aktivitě.

Nevýhody: Akce musí být důkladněji zorganizována a vhodným způsobem moderována.

3. Demonstrování (praktické, názorné vyučování)

Zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách. Oproti předchozím metodám se i více orientuje na dovednosti.

Výhody: Účastníci vzdělávání si vyzkoušejí svou dovednost v bezpečném prostředí a bez způsobení závažných škod. Metoda zprostředkovává znalosti i dovednosti.

Nevýhody: Ve vzdělávacím zařízení a skutečném pracovišti jsou obvykle podmínky rozdílné.

²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002

4. Případová studie

Jde o rozšířenou a velmi oblíbenou metodu vzdělávání. Většinou se používá při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jedná se o skutečná nebo smyšlená vylicení nějakého organizačního problému. Jednotliví účastníci vzdělávání nebo jejich malé skupinky se studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému.

Výhody: Pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problému.

Nevýhody: Mají mimořádné požadavky na přípravu i na vzdělavatele (moderátora).

5. Workshop

Je variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

Výhody: Přináší příležitost dělit se o nápady při řešení reálných problémů a možnost dané problémy posoudit z různých aspektů. Je dobrým nástrojem výchovy k týmové práci.

Nevýhody: Obdobné jako u případové studie.

6. Brainstorming

Jedná se rovněž o variantu případových studií. Skupina účastníků je vyzvána, aby každý z nich navrhl (ústně nebo písemně) způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů se uskuteční diskuse a hledají se optimální kombinace návrhů.

Výhody: Jde o velmi účinnou metodu, která přináší nové nápady a přístupy k řešení problémů. Rozvíjí kreativitu.

Nevýhody: Stejně jako u předchozí metody.

7. Simulace

Metoda, která je ještě více zaměřena na praxi a aktivní účast školených. Účastníci vzdělávání dostanou podrobný scénář a jsou vyzváni, aby během stanovené doby učinili několik rozhodnutí. Často jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. Zpravidla se přechází od jednodušších ke složitějším problémům.

Výhody: Velmi účinná metoda pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se.

Nevýhody: Problémem je nalezení vhodné formy působení a usměrňování účastníků vzdělavatelem. Metoda je velmi náročná na přípravu.

8. Hraní rolí (manažerské hry)

Je to metoda, která je vyloženě orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků. Vyžaduje se značná aktivita a samostatnost včetně potřebné dávky hravosti. Účastníci na sebe přebírají určitou roli a v ní poznávají mezilidské vztahy. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role spíše u vedoucích pracovníků.

Výhody: Učí účastníky ovládat své emoce, reagovat a myslet samostatně.

Nevýhody: Je zapotřebí pečlivá organizační příprava a na vzdělavatele se kladou stejně náročné požadavky jako u předchozích metod.

9. Assessment centre

Moderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy, které jsou každodenní pracovní náplní manažera. Úkoly a problémy jsou často generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu.

Výhody: Účastník vzdělávání se učí překonávat stres, jednat s lidmi, hospodařit s časem, osvojuje si nejen znalosti, ale také manažerské dovednosti. Jedná se o velmi účinnou metodu.

Nevýhody: Metoda je velmi náročná na přípravu a technické vybavení.

10. Outdoor training

Jedná se o metodu, která se stále častěji používá ke vzdělávání manažerů. Manažeři se při hrách učí manažerským dovednostem, např. hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění komunikovat se spolupracovníky, vést spolupracovníky. Vzdělávání se může odehrávat ve volné přírodě, v tělocvičně, ale i v upravené učebně.

Výhody: Účastníci se učí manažerským dovednostem a zdokonalují je, učí se uvědomovat si a rozpoznávat tyto dovednosti. Je to ideální propojení hry a sportu s procesem zdokonalování pracovních schopností manažerů. Jedná se o velmi efektivní metodu.

Nevýhody: Metoda je náročná na přípravu. Je potřeba překonat určité předsudky a neochotu manažerů si hrát.

11. Vzdělávání pomocí počítačů

Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků. Poskytují vzdělávajícím osobám velké množství informací, nabízejí různé testy a cvičení. V současné době je k dispozici stále více vzdělávacích programů.

Výhody: Metodu lze použít jak ke kolektivnímu, tak individuálnímu vzdělávání. Jedná se o metodu umožňující okamžitou zpětnou vazbu, tempo vzdělávání lze přizpůsobit individuálním potřebám a schopnostem účastníka. Je to atraktivní metoda, která umožňuje vzdělávat se zábavnou a názornou formou. Metodu lze použít ke vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště.

Nevýhody: Je náročná na vybavení. Vzdělávací programy jsou drahé, zejména, jsou-li na míru organizaci.

Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště²⁴

1. Pracovní porady

Jde o metodu, při které dochází k výměně zkušeností, prezentaci názorů a zaujímání postojů k reálným problémům, které se týkají daného pracoviště, ale i celé organizace.

Výhody: Podněcuje aktivitu školeného.

Nevýhody: Nejasný vztah získaných poznatků k pracovním úkolům.

2. Poradenství

Jedná se o metodu vhodnou zejména pro vedoucí zaměstnance, kteří jsou motivováni k dalšímu vzdělávání.

Výhody: Možnost rozšíření si obzorů o nové poznatky a zkušenosti zvenčí.

Nevýhody: Existuje vysoké riziko pasivity ze strany účastníků vzdělávání.

²⁴ DVORÁKOVÁ, Z. a kolektiv. *Management lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007

3. Action Learning

Jedná se o metodu vzdělávání a rozvoje pracovníků. Plně respektuje filozofii učící se organizace. Tato metoda je zaměřena na soustavné učení při řešení každodenních problémů s využitím rad spolupracovníků, nadřízených i obchodních partnerů. Při využívání této metody se pracovníci učí hledat řešení dosud nepoznaných situací.

Výhody: Velmi vhodná pro týmovou práci a sdílení znalostí.

Nevýhody: Nese riziko pomalejšího postupu, než jaké by školenému vyhovovalo.

4. Trainee programs

Metoda si klade za cíl připravit pracovníky, zejména nadějně uchazeče o vedoucí pozice, k převzetí složitých pracovních úkolů. Metoda kombinuje prvky vertikální rotace práce s metodami vzdělávání mimo pracoviště. Bývá zaměřena na čerstvé absolventy s cílem identifikovat jejich silné a slabé stránky, následně rozšířit jejich odborné předpoklady a snížit tak nebezpečí obsazení pracovního místa nevhodným uchazečem.

Výhody: Obdobné jako u metody rotace práce.

Nevýhody: Obdobné jako u metody rotace práce.

5. Samostudium

Tato metoda pomáhá překonávat bariéry tradičního studia. Metoda je nejčastěji využívána staršími a zkušenějšími zaměstnanci, kteří mají motivaci k získávání dalších vědomostí a zkušeností.

Výhody: Přínosem je možnost personifikace obsahu vzdělávání.

Nevýhody: Menší možnost usměrňovat rozvoj pracovníků.

2.5.5 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Již při plánování vzdělávání se musejí vytvořit základy a kritéria pro hodnocení vzdělávání.

Zároveň je nutné zvážit, které informace potřebné pro vyhodnocení kursů je potřeba získat a analyzovat.

Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. V první řadě se nabízí porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu²⁵.

Existuje těchto pět úrovní vyhodnocování vzdělávání²⁶:

1. Reakce školených osob na zážitky ve vzdělávání

Jde o názory jednotlivých školených pracovníků na konkrétní program vzdělávání např. co si myslí o užitečnosti nebo o zábavnosti vzdělávání, co si myslí o jednotlivých lektorech, co by mělo být do programu zařazeno nebo naopak vypuštěno.

2. Hodnocení poznatků

Podstatou je získat informace o tom, co se školené osoby ve vzdělávání naučily. Jaké si odnesli nové znalosti a dovednosti nebo změny v postojích pracovníků.

3. Hodnocení pracovního chování

Týká se zjišťování míry, v jaké pracovníci vzdělávacích kursů uplatňují své poznatky při výkonu práce. Odhaduje, do jaké míry daná osoba uplatňuje při výkonu své práce zkušenosti a poznatky získané v kursech.

4. Hodnocení na úrovni organizační jednotky

Pokoušíme se zjistit dopad změn v pracovním chování absolventů vzdělávacích programů na fungování části organizace, ve které tito lidé pracují. Můžeme se opřít např. o zlepšení výstupů, produktivity, kvality či prodeje. Není důležité zjistit, jak se chování změnilo, ale to, co tato změna dobrého přinesla organizační jednotce nebo oddělení, ve které pracovník pracuje.

²⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002

²⁶ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 1999

5. Hodnocení konečné hodnoty

Podstatou je zjišťování toho, jaký prospěch ze vzdělávání pracovníků má organizace. Můžeme to porovnávat např. z hlediska ziskovosti, zachování firmy nebo jejího růstu.

Hodnocení může být založeno na osobních cílech vzdělávaných pracovníků než na cílech firmy. Hodnocení na této úrovni se vztahuje ke kritériím, pomocí nichž firma posuzuje svou efektivnost, svůj úspěch či neúspěch. Je docela obtížné ocenit, do jaké míry vzdělávání přispělo ke konečným výsledkům firmy.

Vyhodnocování může začít na kterékoliv úrovni.

2.6 Subjekty podnikového vzdělávání²⁷

Na úspěšnosti vzdělávání ve firmě se podílí 5 účastníků. Jsou to:

- majitel firmy (popř. TOP manažer),
- linioví manažeři,
- manažer pověřený přípravou vzdělávacího programu,
- lektor – trenér,
- posluchač.

Úkoly, kterými se „kvintet vzdělávání“ podílí na úspěšnosti vzdělávání ve společnosti, můžeme vymezit takto:

Majitel firmy (popř. TOP manažer)

- má odpovědnost za rozvoj pracovníků ve firmě,
- inspiruje vytváření vzdělávacích programů,
- vyžaduje zprávu o efektivnosti vzdělávání,
- projednává výsledky vzdělávání se svými pracovníky a jejich využití ve firmě,
- schvaluje vynaložené náklady na vzdělávání a rozvoj v organizaci.

²⁷ BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005

Linioví manažeři

- identifikují oblasti, ve kterých je potřeba provést školení nebo výcvik,
- podílejí se na projektování školení,
- účastní se školení,
- pomáhají účastníkům školení ve využití získaných poznatků a dovedností při pracovním výkonu,
- přednášejí vlastním zaměstnancům,
- posuzují efektivnost školení.

Manažer vzdělávání

- má odpovědnost za přípravu a realizaci školení a výcviku,
- dohlíží, aby program školení byl v souladu se strategií firmy a hlavními úkoly,
- kontaktuje vzdělávací instituce a dojednává s nimi cíle, obsah a podmínky školení,
- iniciuje workshopy pro liniové manažery,
- zpracovává finanční rozpočet vzdělávání,
- spolupracuje s majitelem firmy v otázkách školení a výcviku,
- kontroluje efektivnost školení,
- zpracovává pro majitele zprávu o efektivnosti provedených školení.

Lektor – trenér

- projektuje školení a výcvik,
- dojednává s manažerem vzdělávání cíle, obsah i metody školení,
- připravuje formy hodnocení efektivnosti,
- připravuje pro posluchače metody a formy, které by jim měly pomoci při aplikaci získaných znalostí a dovedností do praxe.

Posluchač

- jeho hlavním úkolem je učit se a po ukončení školení zavádět nové poznatky a dovednosti do praxe,
- podílí se na přípravě školení.

2.7 Současné trendy ve firemním vzdělávání

V současné době dochází k zavádění nových metod vzdělávání. Jednou z nejpoužívanějších a nejžádanějších je e-learning, tedy elektronické vzdělávání.

Pojem e-learning se jako první objevil ve Spojených státech v polovině šedesátých let, ale velkou pozornost vzbudil až ke konci devadesátých let.

E-learning je vzdělávací proces, využívající informační a komunikační technologie k tvorbě kursů, k distribuci studijního obsahu, komunikaci mezi studenty a pedagogy a k řízení studia²⁸.

Jednotlivými typy e-learningu jsou²⁹:

- samostatný, separovaný e-learning, kdy vzdělávací osoba využívá technologii, ale není v dané chvíli napojena na instruktory či jiné vzdělávací osoby,
- živý e-learning, při použití této technologie jsou instruktor a vzdělávající se osoba v dané chvíli v kontaktu, ale jsou na různých místech,
- kolaborativní, kolektivní e-learning, který podporuje učení vzdělávání pomocí předávání informací a znalostí mezi učícími se osobami pomocí diskusních fór, počítačových bulletinů a chatu.

Jedná se o metodu, která ke zprostředkovávání vzdělávacích aktivit využívá nosiče digitálních informací, osobní počítače a počítačové sítě. Vhodná je zejména pro rychlé osvojení specifických znalostí. Technologiemi podporované samostudium oblast formální vzdělávání pozitivně pozměňuje v několika ohledech:

- podmaňuje si vzdálenosti, umožňuje lidem těžit ze znalostí pocházejících z různých regionů, které byly dříve dostupné jen na vybraných pracovištích,
- snižuje náklady na jednoho účastníka, například cestovné, stravné, ubytování,

²⁸ <http://cs.wikipedia.org/wiki/E-learning> [15. 2. 2010]

²⁹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007

- šetří čas,
- zdarma zpřístupňuje volně dostupné zdroje studijních materiálů, například on-line knihovny,
- zprostředkovává neopakovatelné diskuze,
- zvyšuje aktivitu účastníků vzdělávacích kurzů³⁰.

Cílem e-learningu je zabezpečit vzdělávání „právě včas, právě dostatečné a právě pro nás“. Umožňuje, aby ke vzdělávání došlo tehdy, kdy je to nejvíce zapotřebí a kdy je to nejvhodnější³¹.

Výhody:

- možnost naplnění strategie bezbariérového přístupu,
- všichni dostanou stejné informace,
- možnost v krátkém okamžiku vzdělávat velký počet lidí,
- možnost ověření efektivity³²,
- snížení času mimo práci, na dopravu, na organizaci,
- možnost rychlé volby času a místa,
- umožnění personalizace, přizpůsobení rozsahu i tempa výuky,
- možnost jednoduše opakovatelné výuky³³.

Nevýhody:

- počítače nedokáží nahradit člověka, jeho vnímání a uvažování, hlavně ohledně emoční stránky věci. A právě omezení v osobním kontaktu s lektorem se může jevit některým uživatelům jako nepříjemné,
- e-learning je možné zavést pouze tam, kde si pracovníci uvědomují nezbytnost neustálého vzdělávání a mají dostatečnou motivaci se sebevzdělávat³⁴.

³⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007

³¹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007

³² HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007

³³ http://www.regionpartner.cz/vzdelavani_e-learning [15. 2. 2010]

³⁴ http://www.regionpartner.cz/vzdelavani_e-learning [15. 2. 2010]

2.8 Kvalitativní výzkum

Metody kvalitativního výzkumu:

- strukturované pozorování,
- strukturovaný rozhovor,
- dotazník,
- experiment.

Jelikož v praktické části budu za účelem shromáždění primárních informací používat zejména dotazník, zmíním několik podstatných poznatků k této formě kvalitativního výzkumu.

Jedná se o písemnou, více formalizovanou podobu metody dotazování. Podstata dotazníku spočívá v písemném položení otázek, na které dotazovaný odpovídá. Podobně jako u rozhovoru se snažíme získat informace o postojích, motivech, názorech a hodnotách. Je velmi důležité věnovat maximální pozornost sestavování dotazníku. Špatná formulace otázek může znamenat znehodnocení celé techniky³⁵.

Výhody dotazníku:

- je možné získat údaje od většího počtu respondentů,
- anonymní forma dotazníku může podnítit větší otevřenost,
- snižuje se míra subjektivity tazatele,
- neklade zvýšené nároky na tazatele,
- zpracování je hospodárnější.

Nevýhody dotazníku:

- nízká návratnost dotazníků,
- výběr alternativ nemusí poskytovat dostatečně vhodnou odpověď,
- spíše deskriptivní až povrchní charakter údajů,
- s délkou dotazníku se zvyšuje riziko únavy,
- nemáme možnost sledovat důležité neverbální signály.

³⁵ PAVLICA, K., a kolektiv. *Sociální výzkum, podnik a management*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2000

Formulace otázek

U dotazníku často respondent nemá možnost žádat o vysvětlení otázky. Pokud porozumí špatně či je mu nejasný obsah, volí často náhodnou odpověď, což snižuje účinnost.

Musíme tedy dbát na:

- jazykovou vybavenost,
- položky musejí být jasné,
- položky se mají vždy vztahovat ke zkoumanému problému,
- vyhýbáme se sugestivním formulacím položek,
- pečlivě zvažujeme, zda zařadit položky osobnější, na něž odpovídat by mohlo být nepříjemné,
- vyhýbáme se formulacím, které by mohly vzbuzovat dojem zlehčování, ironie³⁶.

³⁶ PAVLICA, K., a kolektiv. *Sociální výzkum, podnik a management*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2000

3 Charakteristika organizace

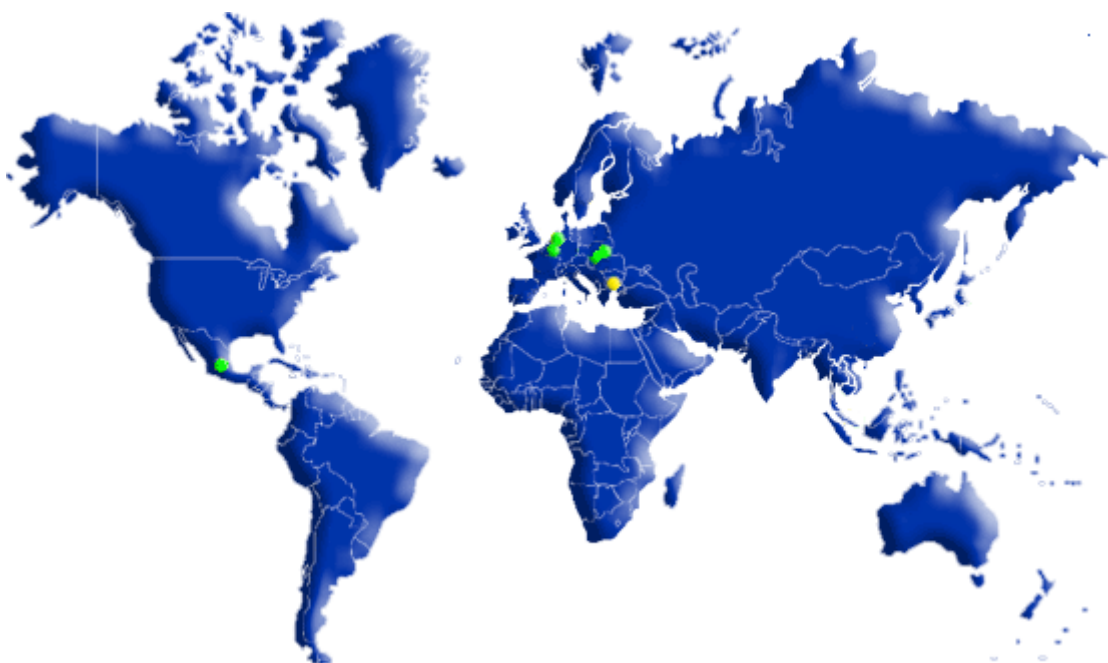


Fremach International

Obchodní firma:	Fremach Morava, s. r. o.
Sídlo:	Jožky Silného 2824, 767 01 Kroměříž
Právní forma:	společnost s ručním omezeným
Rok založení:	v roce 1998

Společnost Fremach Morava, s. r. o. je součástí nadnárodní skupiny Fremach, jejíž mateřské působení je v Belgii. Je jeden z hlavních evropských výrobců vysoko-hodnotných součástí pro automobilový průmysl, spotřební elektroniku, osobní komunikaci a průmyslový trh.

Počátek působení společnosti Fremach Morava, s. r. o. v České republice je datován rokem 1998 a od té doby úspěšně rozvíjí své aktivity. Strategií společnosti je výroba plastových výrobků s velkou přidanou hodnotou, jejich konečná povrchová úprava, kompletace subsystémů a systémů výrobků, s kombinací plastů, kovů a kontrolních elektronických částí.



Obrázek č. 3.1: Umístění poboček po světě

Pramen: <http://www.fremach.cz/index.php?lang=cz#> [15. 2. 2010]

● **Umístění:**

Diepenbeek, Trnava, Izegem, Kroměříž, Guadalajara (Mexiko)

● **Partneři:**

Sofia (Bulharsko), Guadalajara (Mexiko)

3.1 Historie společnosti

V roce 1998 vznikla společnost Fremach Morava, s. r. o. v Kroměříži v České republice. Přehled celé historie je uveden v příloze č. 2.

3.2 Sortiment

Výrobky firmy Fremach Morava, s. r. o. směřují především do oblasti automobilového průmyslu, spotřební elektroniky, osobní komunikace a průmyslového trhu.

Pro automobilový průmysl Fremach Morava, s. r. o. vyrábí, upravuje a montuje části interiéru jako jsou ovládací panely pro autorádia, klimatizaci a navigační systémy, kliky dveří, části řadicí páky a běžné díly přístrojové desky, ať už s elektronikou nebo bez ní.

V oblasti spotřební elektroniky společnost Fremach Morava, s. r. o. vyrábí a povrchově upravuje výrobky určené k technickým a dekoračním účelům mezi něž patří mimo jiné součásti audio-video-televizních přístrojů, panely pro dálkové ovladače, součásti domácích spotřebičů, případně současně s potřebnými elektronickými komponentami a poté zakomponované do konečných výrobků.

Pro průmyslový trh společnost vyrábí, povrchově upravuje a montuje komponenty pro rozličná průmyslová odvětví, jako například pro měřicí přístroje, nářadí a nástroje a platební terminály.

Přítomnost značky Fremach na poli osobních komunikačních zařízení je nejvíce patrná u mobilních a pevných telefonů, v systémech domácích telefonů a dveřních

systemů. Společnost vyrábí a povrchově upravuje kryty a tlačítka a montuje je dohromady s potřebnou elektronikou do konečných výrobků. Fremach Morava, s. r. o., po dohodě se zákazníkem, přebírá zodpovědnost za nákup elektronických součástek za nejlepší ceny na trhu³⁷.

Samozřejmou vlastností výrobků Fremach Morava, s. r. o. je špičková kvalita. Ta je garantována mezinárodními certifikáty ISO 9001: 2000, ISO/ TS 16 949: 2002, ISO 14 001: 2004.

3.3 Technologie

Fremach Morava, s. r. o. si pomocí akvizic a vlastním vývojem vydobyl prestižní místo na trhu dodavatele vysoce kvalitních výrobků z plastů. Jejich široký rozsah technologií, z nichž hlavní jsou vstřikování a lakování, nám umožňují dodávat povrchově upravované výrobky z plastů pro automobilový průmysl, průmyslové využití a trh spotřebního zboží. Jejich výrobky naleznete ve vozech mnoha předních automobilových značek a jako součást řady značkového zboží³⁸.

Technologie

- Vstřikování
 - jednokomponentní vstřikování,
 - vícekomponentní vstřikování,
 - vstřikování se zálisky,
- Povrchová úprava
 - potisk,
 - lakování,
 - laserování,
 - semišování,
 - pokrývání,
- Montáž
 - spojování plastů,

³⁷ <http://www.fremach.cz> [cit. 9. 2. 2010]

³⁸ <http://www.fremach.cz/index.php?lang=cz#> [cit. 9. 2. 2010]

- montáž tištěných spojů,
- klipování,
- montáž,

➤ Vývoj.

3.4 Struktura zákazníků

Společnost Fremach Morava, s. r. o. zajišťuje prodej svých výrobků prakticky do celého světa.

Mezi hlavní zákazníky Fremachu Morava, s. r. o. jsou Delphi, Panasonic, Saab, Sagem, Siemens, Valeo, VW/ Škoda auto, TRW, Honda, Toyota, Volvo, Magna, Continental, Kostal, TT electronic, IAC.

3.5 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti Fremach Morava, s. r. o. se skládá z:

- vedení společnosti s úsekem ředitele společnosti,
- manažerů útvarů personálního, finančního, logistiky, kvality, výroby,
- výrobních útvarů.

Úplná organizační struktura je uvedena v příloze č. 3.

3.6 Personální zázemí organizace

Společnost Fremach Morava, s. r. o. k datu 30. 3. 2010 zaměstnává 327 zaměstnanců. Z toho 60% jsou dělnické profese, 30% THP pracovníci a 10% vedoucí zaměstnanci.

3.7 Poslání firmy

Fremach Morava, s. r. o. chce být přednostní evropský dodavatel výrobků pro automobilový průmysl, spotřební elektroniku, mobilní telefony a průmyslový trh, sestávajících z komplexních a inovativních plastových dílů, kovových a mechanických komponent, případně obsahujících související elektroniku.

Fremach Morava, s. r. o. chce být na čele v oblastech zahrnujících různé vstřikovací a dokončovací technologie při výrobě plastových dílů. Fremach Morava, s. r. o. nabízí zákazníkovi kompletní řízení projektu: počínaje návrhem produktu a vývojem formy a konče sériovou výrobou.

Fremach Morava, s. r. o. si váží znalostí všech svých zaměstnanců a povzbuzuje jejich soutěživost k tomu, aby co nejvíce naplnili požadavky zákazníka³⁹.

³⁹ <http://www.fremach.cz/index.php?lang=cz#> [cit. 9. 2. 2010]

4 Analýza současného stavu

4.1 Současný systém vzdělávání

Jedním z cílů společnosti Fremach Morava, s. r. o. je zvyšování úrovně znalostí a dovedností svých zaměstnanců prostřednictvím školení a vzdělávacích kurzů. Vzdělávání pracovníků je v současné době jedna z nejdůležitějších personální činností.

Peněžní prostředky, které společnost vkládá do vzdělávání svých zaměstnanců, se považují za investice, které v budoucnu zajistí firmě konkurenční výhodu na trhu.

Analýza současného systému vzdělávání vychází z vnitřní organizační směrnice Lidské zdroje a rozhovoru s vedoucí personálního útvaru. Na základě těchto získaných informací je analýza rozčleněna do čtyřech částí:

- identifikace potřeby vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,
- hodnocení výsledků vzdělávání.

4.1.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Jestliže chce společnost Fremach Morava, s. r. o. naplnit své podnikatelské cíle, musí zajistit, aby všechna pracovní místa byla obsazena kvalifikovanými a způsobilými zaměstnanci v souladu se strategickými záměry společnosti. Společnost využívá pro identifikaci potřeby vzdělávání údajů:

- o společnosti jako celku a o jednotlivých útvarech,
- o cílech a strategii organizace,
- z kvalifikačních požadavků a potřebných odborných znalostí pro výkon určitých pracovních míst,
- o hodnocení pracovníků,
- o současných problémech společnosti.

Za identifikaci potřeby vzdělávání ve společnosti jsou odpovědni vedoucí zaměstnanci jednotlivých úseků a zaměstnanci personálního útvaru.

Ředitel společnosti rozhoduje o zařazení pracovníků společnosti do vzdělávacích aktivit tak, aby byl zajištěn kvalitní a odborný výkon pracovních činností.

Tyto údaje jsem získala z vnitropodnikové směrnice OS 16 – Lidské zdroje.

4.1.2 Plánování vzdělávání

Návrhy na zařazení pracovníků do další přípravy a vzdělávání jsou oprávněni podávat vedoucí jednotlivých úseků pro rok následující. V případě aktuální potřeby jsou oprávněni návrhy podávat v průběhu roku kdykoliv. Své návrhy se zdůvodněním zařazení pracovníka do další přípravy a vzdělávání s uvedením předpokládaných nákladů a očekávaného přínosu předají HR manažerovi. O zařazení pracovníků do další přípravy nebo vzdělávání rozhodne ředitel.

Podle předložených návrhů je vypracován plán profesních školení. Ten obsahuje souhrn požadovaných přípravných a vzdělávacích akcí na následující rok a předpokládané náklady. Každá přípravná nebo vzdělávací akce nad rámec plánu je projednána s vedením. Zpracovaný plán může ředitel, který plán schvaluje, kdykoliv s ohledem na aktuální potřebu přípravy a vzdělávání pracovníků změnit nebo doplnit. Za vypracování plánu odpovídá HR manažer.

Další vzdělávání pracovníků společnosti zahrnuje kurzy, stáže, semináře, školení, instruktáže a další akce organizované:

- **vlastními silami společnosti**

Jedná se o školení v oblasti interních předpisů a předpisů integrovaného systému managementu. Školení k tomuto systému je organizováno 1x ročně. Okruh pracovníků, kterých se školení dané problematiky týká, určuje HR manažer. Účast zajišťují vedoucí určených pracovníků. Ti zdůvodní případnou neúčast svých podřízených a navrhnou termín opakovaného školení. Opakovaná neomluvená neúčast určeného pracovníka, který je povinen se školení zúčastnit, je považována za porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k jeho vykonávané práci.

- **externími osobami nebo institucemi**

Příprava a vzdělávání jsou zajišťovány i prostřednictvím externích osob nebo institucí. Mezi takto zajišťované akce patří školení, kurzy a instruktáže organizované jak v sídle společnosti, tak i mimo něj. Jedná se především o školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochranu, školení řidičů, jeřábníků, řidičů vysokozdvížných vozíků atd. Za účast vybraných pracovníků na takovýchto akcích odpovídají vedoucí jednotlivých úseků. Vedoucí pracovníci jsou povinni uvolnit školené pracovníky tak, aby se každý mohl školení zúčastnit. Neomluvená neúčast na uvedených akcích může v některých případech znamenat i ztrátu oprávnění nebo kvalifikace k provádění pracovní činnosti. Pokud neúčastí na akci ztratí pracovník oprávnění nebo kvalifikaci k provádění pracovní činnosti, je postupováno podle Zákoníku práce v jeho platném znění.

Akce organizované externími institucemi se konají i mimo prostory společnosti. V takovémto případě jsou zaměstnanci společnosti vysíláni na pracovní cestu za účelem účasti na tomto školení.

Tyto údaje jsem čerpala z vnitropodnikové směrnice OS 16 – Lidské zdroje.

4.1.3 Realizace vzdělávacího procesu

Školení , která jsou v organizaci prováděna, můžeme rozdělit na dvě části:

- zákonná,
- odborná školení.

Zákonná školení

Zákonná školení jsou dána legislativními předpisy, zákony a vyhláškami. Daná školení se realizují v pravidelných časových intervalech a po skončení doby, která je vymezena zákonnými předpisy, se musí jejich platnost obnovit. Doba platnosti certifikátu je uvedena v příslušných zákonech, normách a vyhláškách. Po skončení doby platnosti certifikátu nesmí zaměstnanec danou pracovní činnost vykonávat. Platnost certifikátu musí kontrolovat přímý nadřízený zaměstnanec.

Vstupní školení zaměstnanců

Úkolem vstupního školení je, aby se ho zúčastnil každý nový zaměstnanec, se kterým společnost uzavřela pracovní smlouvu. Vstupní školení je organizováno personálním útvarem a provádí se jednorázově, vždy po nástupu nového pracovníka do zaměstnání. Cílem je získat přehled o:

- informacích společnosti (předmět podnikání, poslaní firmy, firemní kultura),
- seznámení s organizační strukturou, vnitřními předpisy, normami, kolektivní smlouvou a zaměstnaneckými výhodami.

Vstupní školení provádí personální útvar s odpovědnými vedoucími. Pokud nový zaměstnanec úspěšně projde vstupním školením, dojde k zápisu o provedení školení do osobní karty zaměstnance.

Další zákonná školení ve společnosti Fremach Morava, s. r. o. jsou:

- školení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- školení požární ochrany,
- školení řidičů,
- školení zaměstnanců v oblasti práce ve výškách,
- školení zaměstnanců v oblastech obsluhy vysokozdvizných plošin,
- školení zaměstnanců v oblasti obsluhy kovoobráběcích strojů,
- školení svářečů.

Odborná školení

Odborná školení se spíše zaměřují na zdokonalování jazykových znalostí a dovedností zaměstnanců.

Jazykové kurzy angličtiny

Znalost anglického jazyka ve společnosti Fremach Morava, s. r. o. je důležitou součástí profesního vybavení zaměstnanců, jelikož se jedná o dceřinou společnost belgické organizace. Znalost angličtiny je vyžadována i na pozice asistentky a sekretářky. Společnost zajišťuje svým zaměstnancům výuku anglického jazyka přímo na pracovišti. Výuku angličtiny provádí jazyková škola A-HA Kroměříž a kurzy se uskutečňují 1x týdně v malých skupinách na pracovišti. Zaměstnanci jsou rozděleni na začátečníky a mírně pokročilé.

V následující tabulce je uveden přehled školení, která proběhla v roce 2009.

Tabulka č. 4. 1: Realizace školení u THP v roce 2009

Oddělení	Pracovní pozice	Počet školení za rok
Ředitel	ředitel	3x
Sekretariát	asistentka	3x
Personalistika	HR manažer	4x
	mzdová účetní	5x
	asistentka	2x
Finance	finanční manažer	2x
	finanční controller	2x
	účetní	2x
	fakturantka	1x
Logistika	manažer logistiky	1x
	vedoucí skladu	2x
	nákupčí	2x
	logistici	2x
	skladníci	3x
	administrátoři	1x
IT	IT administrátoři	1x

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2009 na pracovní pozici ředitele se zúčastnil školení celkem 3x, a to MBA v kostce, efektivní vedení porad a koučování. Asistentka ředitele se v průběhu roku 2009 účastnila třech školení, a to spisová a archivní údržba, školení v oblasti komunikace a řešení konfliktních situací.

Vedoucí personálního útvaru se během roku 2009 zúčastnila celkem čtyř školení, a to MBA v kostce, teambuilding, efektivní řešení dopadů ekonomické krize v souladu s pracovními předpisy a Zákoník práce 2010. Mzdová účetní byla během roku celkem 5x na školení, která se týkaly daně z příjmu, řešení konfliktních situací, nemocenské pojištění, sociální zabezpečení, slevy na pojistném od 1. 8. 2009 a složité mzdové výpočty. Asistentka vedoucí personálního útvaru se zúčastnila školení 2x, tato školení byla zaměřena na Zákoník práce 2010 a školení v oblasti komunikace.

Z finančního útvaru se školení v roce 2009 zúčastnil finanční manažer a to školení, která se týkala MBA v kostce a finanční controlling pro manažery a ekonomy. 2x se zúčastnil školení finanční controller. Tato školení byla zaměřena na finanční controlling pro manažery a ekonomy a MBA v kostce. Účetní byla během roku 2009 2x

na školení, a to na kurzu podvojného účetnictví a na hmotném a nehmotném majetku v daních a účetnictví.

Manažer logistiky se školení během roku 2009 zúčastnil 1x, a to logistika-kontrola skladu a efektivita. Vedoucí skladu se školení zúčastnila 2x a to kurzu, který byl zaměřený na teambuilding a MBA v kostce. Nákupčí během roku 2009 se zúčastnili školení, která se týkala MBA v kostce, auditu u dodavatelů. Logistici prodělali školení v oblasti proškolení dle zákona č. 356/03 Sb., o chemických látkách a přípravcích. Skladníci byli během roku 3x na školení a to na těch, která se týkala proškolení dle zákona č. 356/03 Sb., o chemických látkách a přípravcích dále školení týkající se Licosu a Catalystu. Taktéž se školení zúčastnili i administrátoři, a to školení týkající se Licosu a Catalystu.

Tabulka č. 4.2: Realizace školení v oddělení výroby a kvality v roce 2009

Oddělení	Pracovní pozice	Počet školení za rok
Kvalita	manažer kvality	1x
	inženýři kvality	3x
	kvalitářky	2x
Engineering	vedoucí engineeringu	2x
	procesní inženýři	5x
	technolog lakovny	2x
Montáž	vedoucí montáží	3x
	mistři	3x
	směnoví vedoucí	3x
	seřizovači výroby	1x
Lakovna	vedoucí lakovny	4x
	mistři lakovny	3x
	lakaři	2x
Vstřikolisovna	vedoucí vstřikolisovny	3x
	asistentka vstřikovny	2x
	vedoucí seřizovačů	2x
	směnový vedoucí	2x
	seřizovači výroby	4x
	nástrojář	4x
	mechanici forem	1x
Údržba	vedoucí údržby	1x
	správce budovy	1x
	technici	4x

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2009 se manažer kvality zúčastnil školení 1x, a to MBA v kostce. Inženýři kvality byly celkem 4x na školení, která se týkala oblasti komunikace, řešení konfliktních situací a auditu u dodavatelů. Kvalitářky byly v průběhu roku 2009 na školení, týkající se proškolení dle zákona č. 356/03 Sb., o chemických látkách a přípravcích.

Vedoucí engineeringu se během roku 2009 zúčastnil školení 2x. Školení se týkala MBA v kostce a TPM+SMED. Procesní inženýři byli celkem 5x na školeních, která byla zaměřena na školení v oblasti komunikace, jeřábnické a vazačské zkoušky, řešení konfliktních situací, TPM+SMED, vstříkovací jehlové systémy a proškolení dle zákona č. 356/03 Sb., o chemických látkách a přípravcích. Dále technolog lakovny se zúčastnil školení 2x během roku 2009. Školení se týkala řešení konfliktních situací a proškolení dle zákona č. 356/03 Sb., o chemických látkách a přípravcích.

V roce 2009 vedoucí montáží se zúčastnili školení celkem 2x, a to MBA v kostce a školení týkající se oblasti komunikace a teambuildingu. Mistři i směnoví vedoucí se také zúčastnili školení, týkající se oblasti komunikace a teambuildingu. Seřizovač výroby byl na proškolení dle zákona č. 356/03 Sb., o chemických látkách a přípravcích.

Vedoucí lakovny v roce 2009 se školení zúčastnil celkem 4x. Tato školení se týkala MBA kontakt, TPM+SMED, teambuilding a školení v oblasti komunikace. Mistři lakovny prodělali školení, týkající se TPM+SMED a proškolení dle zákona č. 356/03 Sb., o chemických látkách a přípravcích. Lakaři se školení zúčastnili celkem 2x, a to TPM+SMED a proškolení dle zákona č. 356/03 Sb., o chemických látkách a přípravcích. Směnoví vedoucí a mistři se zúčastnili ještě školení zaměřené na hodnocení pracovníků.

V roce 2009 se vedoucí vstříkolisovny účastnil školení, která byla zaměřena na MBA kontakt, TPM+SMED a školení vstříkolisů. Asistentka vstříkovny byla na školení během roku 2x, a to na školení zaměřené na komunikaci a teambuilding. Vedoucí seřizovačů se zúčastnil školení, týkající se oblasti komunikace, teambuildingu. Směnoví vedoucí byli na školení zaměřené na TPM+SMED a hodnocení pracovníků. Seřizovači výroby a nástrojaři se zúčastnili školení celkem 4x během roku. Školení byla zaměřena na technologie a zásady vstříkování plastů, svářečské zkoušky, jeřábnické zkoušky, řízení selogica a vstříkovací jehlové systémy. Mechanici forem byli na školení, týkající se TPM+SMED.

Vedoucí údržby v roce 2009 byl na školení TPM+SMED. Správce budovy se zúčastnil školení odborná příprava v oboru PO. Dále technici, kteří se v průběhu roku zúčastnili školení celkem 4x, a to princip vstřikovacího lisu + praktické cvičení, TPM+SMED, proškolení dle zákona č. 356/03 Sb., o chemických látkách a přípravcích a vyhláška §50.

V roce 2009 společnost Fremach Morava, s. r. o. za vzdělávání svých zaměstnanců utratila 1 100 000,- bez DPH pro rok 2010 počítá s navýšením na 1 300 000,- bez DPH.

V následující tabulce je uveden přehled školení, která již proběhla nebo budou během roku 2010 realizována.

Tabulka č. 4.3: Realizace školení u THP v roce 2010

Oddělení	Pracovní pozice	Počet školení za rok
Personalistika	HR manažer	5x
	mzdová účetní	3x
	asistentka	2x
Finance	finanční manažer	2x
	finanční controller	1x
	účetní	4x
	fakturantka	1x
Logistika	manažer logistiky	1x
	vedoucí skladu	1x
	logistik	2x
	skladníci	2x
	administrátoři	1x
IT	IT administrátor	1x
	systémový administrátor	2x

Zdroj: vlastní zpracování

Vedoucí personálního útvaru se během dubna zúčastní školení Time managementu a Coachingu v Belgii. Na podzim 2010 je naplánované školení týkající se zvýšení účinnosti personálních procesů a na prosinec Zákoník práce 2011. V průběhu roku je v plánu zahrnuto i školení Excel pro pokročilé. Mzdová účetní se již v lednu

zúčastnila školení na roční zúčtování mezd, zdanění příjmů a Zákoník práce 2010. V průběhu roku absolvuje školení, které se bude týkat nemocenského pojištění a sociálního zabezpečení. Asistentka personálního oddělení absolvovala školení zaměřené na zaměstnávání speciálních skupin osob a na prosinec 2010 má naplánované školení Zákoník práce 2011.

V dubnu 2010 se finanční manažer již zúčastnil školení, které se týkalo Time management a v průběhu roku má absolvovat školení týkající se daní. Taktéž v dubnu absolvoval školení finanční controller a to na finanční controlling. Účetní během roku 2010 se zúčastní školení celkem 4x. Školení se budou týkat zaměstnaneckých benefitů a daní, Time managementu, daně ve vazbě na účetnictví a zahraniční obchod po novele zákona o DPH v roce 2010. Fakturantka během roku absolvuje školení, které bude zaměřené na intrastat.

V průběhu roku 2010 se manažer logistiky zúčastní školení 1x týkající se logistiky – kontroly skladu a efektivity. Vedoucí skladu již v dubnu absolvoval školení odborná příprava pracovníků skladového hospodářství. Taktéž logistik již v průběhu dubna se zúčastnil školení zaměřené na Time management a během roku 2010 ještě absolvuje školení, které se bude týkat kanbanu v praxi. Skladníci se v roce 2010 zúčastní školení, která proběhnou na změny Licos a Catalyst.

IT administrátor se zúčastní školení, které se bude týkat Time managementu a systémový administrátor má v plánu absolvovat školení zaměřené na SQL server 2005 a Time management.

Všichni zaměstnanci v roce 2010 projdou školením na systém jakosti, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrany a školení enviromentální politiky firmy. Dle potřeby následně proběhnou školení řidičů referentských vozidel a kurz anglického jazyka.

Tabulka č. 4.4: Realizace školení v oddělení výroby a kvality v roce 2010

Oddělení	Pracovní pozice	Počet školení za rok
Kvalita	manažer kvality	1x
	inženýři kvality	3x
	metrolog	1x
	kvalitářky	2x
Engineering	vedoucí engineeringu	2x
	procesní inženýři	4x
	technolog lakovny	3x
Montáž	vedoucí montáže	2x
	mistři	2x
	seřizovači výroby	2x
Lakovna	vedoucí lakovny	2x
	mistři	1x
	plánovač	2x
	lakaři	3x
Vstřikolisovna	vedoucí vstřikolisovny	3x
	mistři	1x
	seřizovač vstřikolisů	3x
	výrobní kontrolor	1x
Nástrojárna	mechanik forem	1x
	nástrojář	1x
Údržba	vedoucí údržby	1x
	technici	4x
	správce budovy	1x

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2010 se manažer kvality zúčastní jednoho školení zaměřené na Time management. Inženýři kvality mají na rok 2010 naplánovaná školení, která se budou týkat Time managementu, asertivity a technologie vstřikování plastů. Metrolog absolvuje kurz pro metrology a kvalitářky se během roku 2010 zúčastní školení 8D Report a proškolení dle zákona č. 356/03 Sb., o chemických látkách a přípravcích.

Vedoucí engineeringu v průběhu roku 2010 absolvuje školení Time management a Lean management. Procesní inženýři se zúčastní školení, která se budou týkat Lean managementu, automatizace, kurz projektového manažera a technologie a zásady vstřikování plastů. Technolog lakovny v roce 2010 se zúčastní školení celkem 3x a to na povrchové úpravy, statistický software pro výrobní parametry a proškolení dle zákona č. 356/03 Sb., o chemických látkách a přípravcích.

Vedoucí montáže během roku 2010 absolvuje školení, která se budou týkat plýtvání a Lean managementu. Mistři se zúčastní školení, která proběhnou na téma 8D

Report a výroba a její řízení. Seřizovači výroby se zúčastní celkem 2x školení a to na proškolení dle zákona č. 356/03 Sb., o chemických látkách a přípravcích a Microsoft Office (Word, Excel, Outlook). V průběhu roku 2010 vedoucí lakovny absoluuje celkem dvě školení na téma Lean management a Time management. Taktéž se 2x zúčastní školení i mistři. Jejich školení se bude týkat 8D Report a proškolení dle zákona č. 356/03 Sb., o chemických látkách a přípravcích. Plánovač absoluuje školení v roce 2010 v oblasti komunikace a Time managementu. Lakaři se již v dubnu zúčastnili proškolení dle zákona č. 356/03 Sb., o chemických látkách a přípravcích a v průběhu roku je čeká technologické školení.

Vedoucí vstřikolisovny se v roce 2010 zúčastní celkem 3x školení. Školení se budou týkat vstřikolisů, Lean managementu a technologie plastů. Mistři se během jara 2010 zúčastní školení 8D Report. Seřizovači vstřikolisů absoluuji během roku tři školení a to na výměnu forem, roboty a vstřikování plastů. Výrobní kontrolorky byly v průběhu dubna proškoleny dle zákona č. 356/03 Sb., o chemických látkách a přípravcích.

Mechanik forem v březnu absolvoval školení, které se týkalo jeřábů. Nástrojáři v roce 2010 se zúčastní kurzu leštění.

Vedoucí údržby se v roce 2010 zúčastní školení jednou. Technici absoluuji celkem čtyři školení, která se budou týkat řízení jednoúčelových strojů, kurzu svařování, obsluha a údržba vstřikolisů a během dubna byli již proškoleni dle zákona č. 356/03 Sb., o chemických látkách a přípravcích. Správce budovy se zúčastní školení techniky PO.

4.1.4 Hodnocení výsledků vzdělávání

Každý pracovník, účastníci se externího školení, vyhodnotí vzdělávací akci prostřednictvím vyplnění formuláře. Formulář je uveden v příloze č. 4.

Do šesti měsíců od uskutečnění vzdělávací akce provede nadřízený pracovník vyhodnocení vlivu akce na pracovní činnost zaměstnance prostřednictvím formuláře, který je uveden v příloze č. 5. Nadřízený pracovník je také povinen hodnotit minimálně jednou ročně práci svých podřízených. K tomuto slouží formulář OS 16 – P10 Hodnocení výkonu pracovníka.

Všechna hodnocení jsou zakládána do osobního spisu zaměstnance na úseku personálních činností.

4.2 Analýza vzdělávání pomocí dotazníku

K získání potřebných informací a poznatků o systému vzdělávání jsem se rozhodla provést dotazníkové šetření. V dotazníku budou položeny otázky zaměstnancům společnosti Fremach Morava, s. r. o., týkající se spojenosti se vzděláváním v organizaci, metodami vzdělávání používanými na pracovišti i mimo pracoviště.

Dotazníkové šetření jsem zvolila jako nejlepší způsob pro získání potřebných dat jak pro mě osobně, tak i pro zaměstnance společnosti.

Při tvorbě dotazníku jsem sledovala následující hypotézy:

- 80% respondentů je spokojeno se současným vzděláváním ve společnosti Fremach Morava, s. r. o. a měli by zájem rozšiřovat své znalosti v oblasti prohloubení kvalifikace.
- Více než 50% respondentů se školení účastní 3-4x / rok a po skončení školení jsou zjišťovány jejich názory na absolvované školení.
- 70% respondentů přiměje nejvíce ke vzdělávání finanční motivace a o zařazení do kurzu rozhoduje nadřízený pracovník.
- Více jak 50% respondentů, kteří odpracovali 2-5 let ve společnosti konstatují, že jsou dostatečně informováni o probíhajících školeních a kurzech spojených se vzděláváním.

4.2.1 Výběr respondentů

Respondenty jsem zvolila po konzultaci s vedoucí personálního útvaru, která také zajistila předání dotazníků zaměstnancům společnosti. Zaměřila jsem se na všechny pracovní pozice, tedy na dělníky, technicko-hospodářské a vedoucí pracovníky. Všem pracovníkům byl dán stejný dotazník, který je uveden v příloze č. 6. Anonymního dotazníkového průzkumu se zúčastnilo 45 zaměstnanců společnosti (tj. 13,8% z celkového počtu zaměstnanců). Z celkového počtu 45 zaměstnanců bylo 49% dělnické profese, 38% administrativní pracovníci a 13% vedoucí zaměstnanci. Oslovený počet respondentů je sice malým vzorkem, jelikož však struktura respondentů přibližně odpovídá struktuře pracovníků Fremach Morava, s. r. o., lze předpokládat, že výsledky provedeného šetření reprezentují názorové spektrum jednotlivých kategorií zaměstnanců. Dotazování proběhlo v první polovině března 2010.

4.2.2 Zpracování dotazníků a interpretace získaných údajů

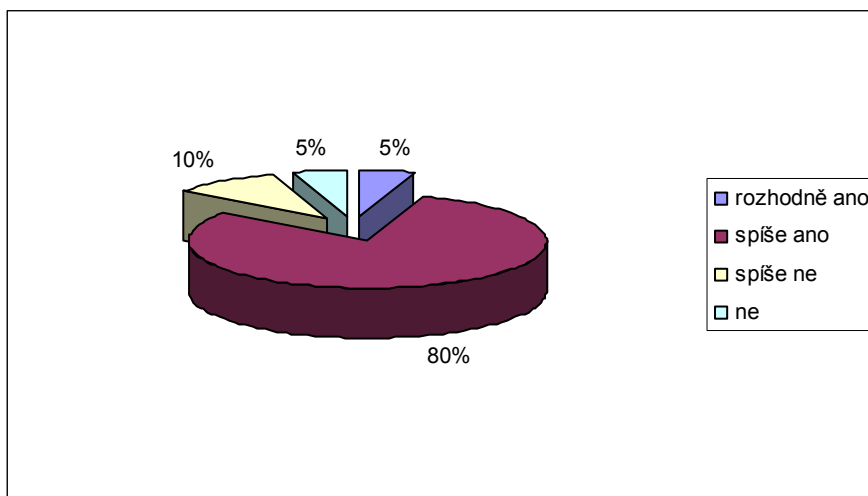
Dotazníky jsem statisticky zpracovala pomocí počítačového programu Microsoft Office Excel. Procentuálně jsem je vyhodnotila a znázornila graficky pomocí výsečového a koláčového grafu. Návratnost dotazníku byla 88,8%.

Otázka č. 1: Jste spokojen(a) s Vaším současným vzděláváním v organizaci?

V rámci této otázky se zaměstnanci měli zamyslet nad tím, zda jim společnost umožňuje rozvíjet jejich pracovní potenciál. Se současným vzděláváním, které společnost Fremach Morava, s. r. o. poskytuje, jsou rozhodně spokojeni 2 respondenti (tj. 5%), spíše spokojeno 32 dotazovaných (tj. 80%). Na druhé straně spíše nespokojeni byli 4 respondenti (tj. 10%) a nespokojeno bylo 5%.

Z toho vyplývá, že zaměstnanci společnosti Fremach Morava, s. r. o. jsou rozhodující většinou 85% spokojeni se současným systémem vzdělávání v organizaci. O něco více jsou spokojenější starší zaměstnanci, kteří mají možnost srovnávat s předchozím obdobím, kdy se takový důraz na vzdělávání pracovníků nekladl.

Graf č. 4.1: Spokojenost se současným vzděláváním v organizaci

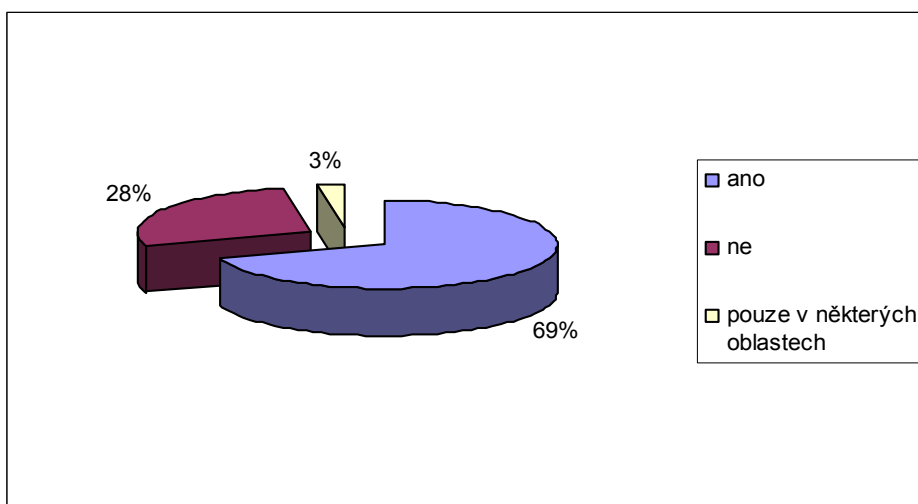


Otázka č. 2: Myslíte si, že je vzdělávání potřebné pro výkon Vaší pracovní činnosti?

Na tuto otázku odpovědělo 69% dotazovaných ano, ne odpovědělo 28% a 1 respondent odpověděl pouze v některých oblastech, ale konkrétní odpověď neuvedl.

Vědomí potřeby vzdělávání při výkonu práce je ve společnosti vysoká.

Graf č. 4.2: Potřeba vzdělávání pro výkon pracovní činnosti



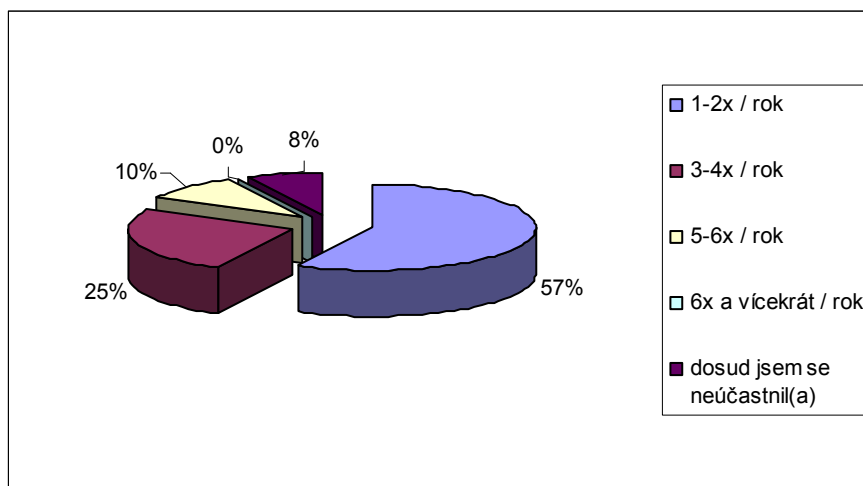
Otázka č. 3: Jak často se těchto školení účastníte?

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, kolika školení ročně se zaměstnanci účastní. Nejvíce dotazovaných odpovědělo 1-2x / rok a to 23 respondentů (tj. 57%), 25% dotazovaných uvedlo 3-4x / rok, 4 respondenti (tj. 10%) uvedli 5-6x / rok. Vícekrát jak 6x / rok se žádný z dotazovaných neúčastnil a 3 z dotazovaných (tj. 8%) uvedli, že školení se dosud vůbec neúčastnili.

Tyto odpovědi neodpovídají skutečnosti, neboť všichni zaměstnanci se účastní vstupního školení, které obsahuje balíček bezpečnosti práce a požární ochrany, školení o manipulaci s odpady, environmentální školení, školení o politice jakosti a školení metody 5S. Těchto školení se poté účastní každoročně.

Z odpovědí vyplývá, že vícekrát se školení účastní vedoucí zaměstnanci a administrativní pracovníci.

Graf č. 4.3: Kolikrát se zaměstnanci účastní školení za rok



Otázka č. 4: Jaký přínos vidíte v dosud absolvovaných školeních?

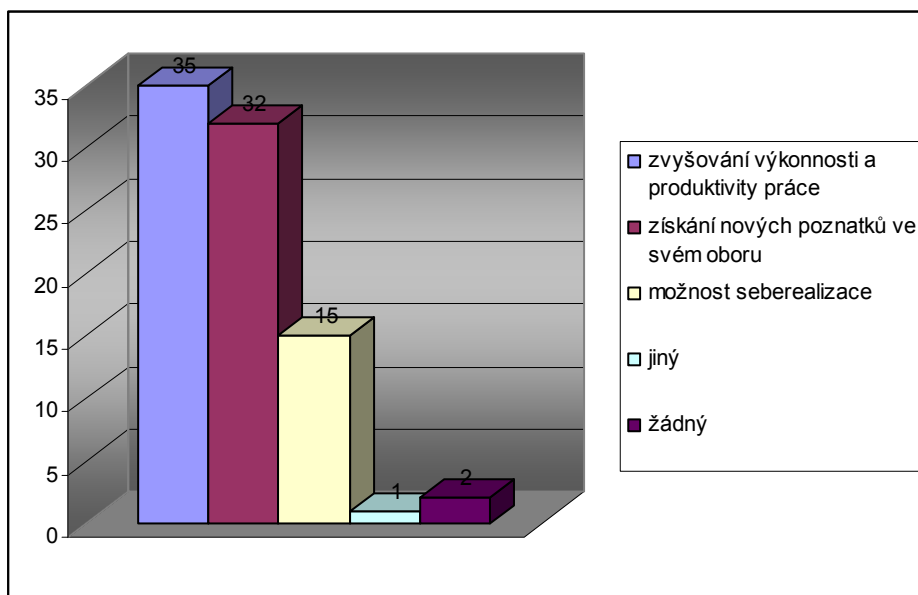
U této otázky měli zaměstnanci možnost vybrat více odpovědí. Pro přehlednost údajů jsou jednotlivé odpovědi uspořádány sestupně i s jejich četnostmi v následující tabulce.

Tabulka č. 4.5: Přehled přínosů z absolvovaných školení

Volitelné přínosy z absolvovaných školení	Pořadí	Četnost
zvyšování výkonnosti a produktivity práce	1	35
získávání nových poznatků ve svém oboru	2	32
možnost seberealizace	3	15
žádný	4	2
jiný	5	1

Nejvíce respondentů vidí v dosud absolvovaných školeních přínos ve zvyšování výkonnosti a produktivity. 32 dotazovaných odpovědělo, že přínos vidí v získávání nových poznatků ve svém oboru, 15 dotazovaných zaměstnanců uvedlo možnost seberealizace a 1 respondent odpověděl jiný přínos a jako svou odpověď uvedl zlepšení pracovních vztahů. Žádný přínos v dosud absolvovaných školeních nevidí 2 z dotazovaných.

Graf č. 4.4: Přínos z dosud absolvovaných školení

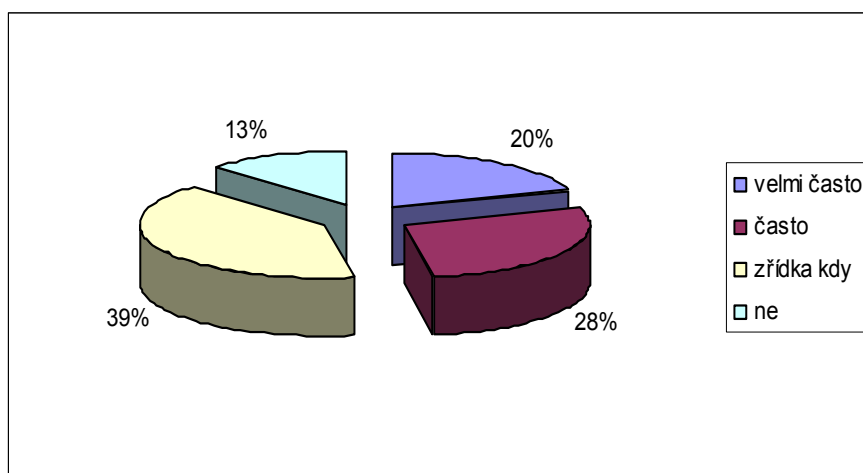


Otázka č. 5: Uplatňujete nově získané poznatky ze školení při výkonu zaměstnání?

Aby finanční investice do vzdělávání byly řádně zhodnoceny, je nutné je v praxi využívat. Odpovědi na tuto otázku však nejsou tak příznivé. 20% dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že nově získané poznatky ze školení uplatňují velmi často, o něco více 28% odpovědělo často, ale nejvyšší počet z dotazovaných 39% uvedlo zřídka

kdy a 13% respondentů uvedlo odpověď, že nově získané poznatky ze školení při výkonu práce neuplatňují.

Graf č. 4.5: Uplatňování nově získaných poznatků ze školení při výkonu zaměstnání

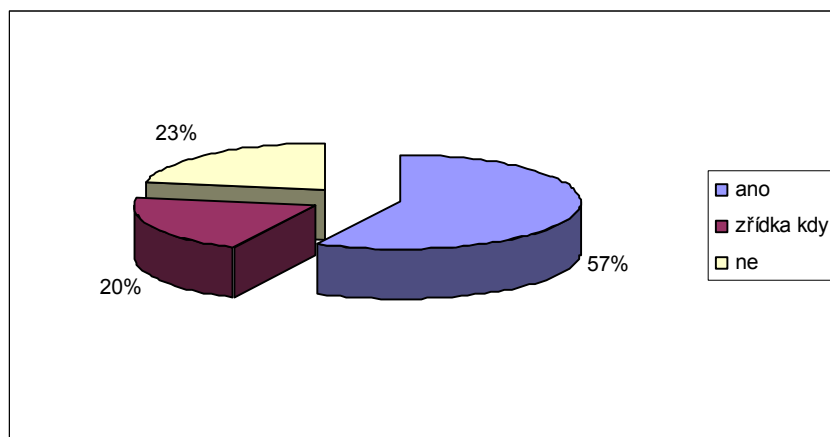


Otázka č. 6: Jsou po ukončení školení zjišťovány Vaše názory na absolvované školení?

V rámci této otázky jsem chtěla zjistit, jestli jsou po ukončení školení zjišťovány názory zaměstnanců na dané školení. 57% dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že mají možnost se vyjádřit o absolvovaném školení, 20% dále uvedlo, že mají možnost jen zřídka kdy a 23% odpovědělo, že nemají možnost se vyjádřit o absolvovaném školení.

Podle pracovní pozice vyplynulo, že jsou zjišťovány názory jen u některých školení a to u těch, kterých se účastní vedoucí zaměstnanci a administrativní pracovníci než u školení, která se týkají výrobních dělníků.

Graf č. 4.6: Zjišťování názorů na absolvované školení

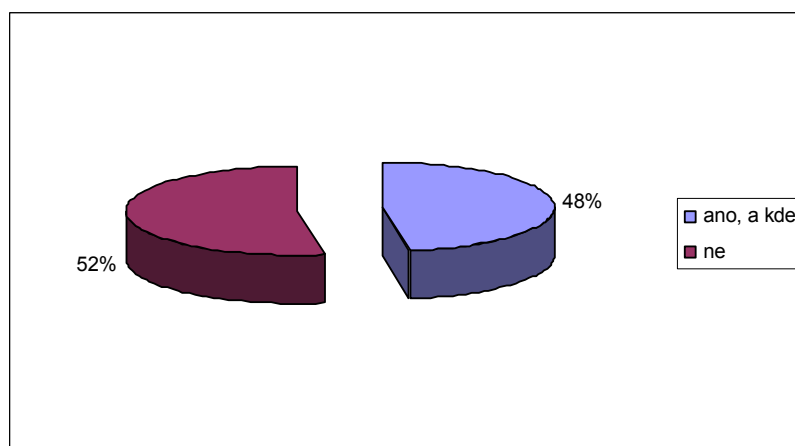


Otázka č. 7: Jste-li nespokojeni se školením, máte možnost se vyjádřit?

Cílem této otázky bylo zjistit, jestli mají zaměstnanci možnost se vyjádřit na absolvované školení, ale také to zda vědí, kde se mohou vyjádřit, pokud nejsou spokojeni. Skoro polovina dotazovaných zaměstnanců 48% odpověděla, že se mohou vyjádřit ve formuláři hodnocení vzdělávací akce. Formulář hodnocení vzdělávací akce je uveden v příloze č. 4. Avšak překvapující je, že více jak polovina dotazovaných 52% odpověděla, že nemají možnost se na absolvované školení vyjádřit.

Z této otázky vyplývá také to, že možnost se vyjádřit ve formuláři mají spíše vedoucí a administrativní zaměstnanci. Výrobní dělníci nemají takovou možnost se na dané školení vyjádřit nebo nejsou o formuláři dostatečně informováni.

Graf č. 4.7: Možnost vyjádření s nespokojeností se školením



Otázka č. 8: Ve kterých z uvedených oblastí byste měli zájem rozšiřovat své znalosti?

Cílem této otázky bylo zjistit, ve kterých oblastech by zaměstnanci rádi zvýšili své znalosti a dovednosti.

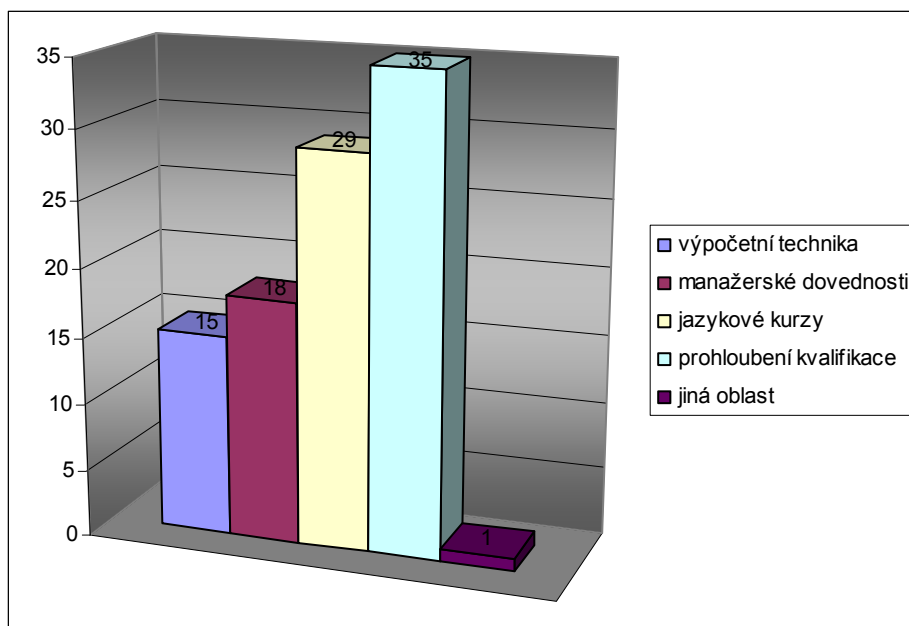
U této otázky měli zaměstnanci možnost vybrat více odpovědí. Pro přehlednost údajů jsou odpovědi znázorněny i v následující tabulce.

Tabulka č. 4.6: Odpovědi preferovaných znalostí

Preferované znalosti	Pořadí	Četnost
Prohloubení kvalifikace	1	35
Jazykové kurzy	2	29
Manažerské dovednosti (komunikace, vyjednávání)	3	18
Výpočetní technika	4	15

Nejčastěji byla uvedena odpověď prohloubení kvalifikace, kterou označilo 35 dotazovaných. Druhá nejčastější odpověď byla jazykové kurzy, které označilo 29 respondentů. Rozšiřovat své znalosti v oblasti manažerských dovedností má zájem 18 dotazovaných. 15 respondentů uvedlo, že by měli zájem rozšiřovat své znalosti a dovednosti v oblasti výpočetní techniky. Dále jeden z dotazovaných uvedl jinou oblast a měl by zájem rozšiřovat své znalosti v oblasti účetnictví a daně.

Graf č. 4.8: Preferované oblasti rozšiřování znalostí



Otázka č. 9: Se kterými metodami vzdělávání na pracovišti se setkáváte?

U této otázky měli zaměstnanci uvést všechny metody, se kterými se při práci setkali. V rámci otázky měli možnost označit více odpovědí. Pro přehlednost jsou odpovědi uvedeny v následující tabulce.

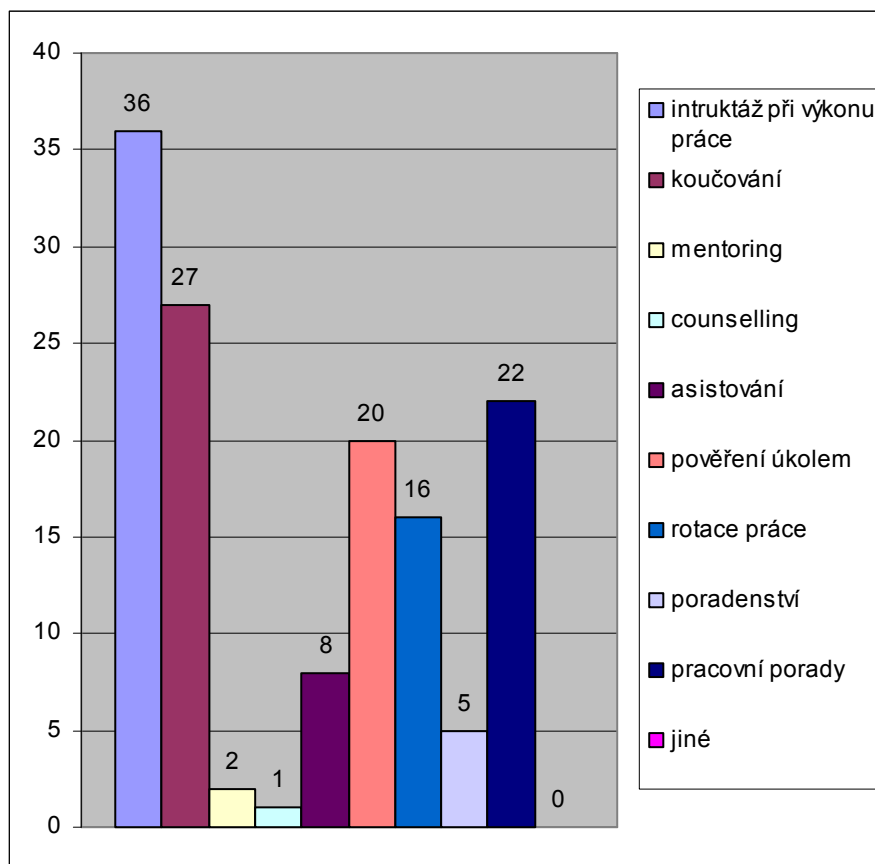
Tabulka č. 4.7: Metody vzdělávání používané na pracovišti

Metody používané na pracovišti	Pořadí	Četnost
Instruktaž při výkonu práce	1	36
Koučování	2	27
Pracovní porady	3	22
Pověření úkolem	4	20
Rotace práce	5	16
Asistování	6	8
Poradenství	7	5
Counselling	8	2
Mentoring	9	1
Jiné	10	0

Nejčastější odpověď, kterou zaměstnanci uváděli je instruktaž při výkonu práce, kdy zkušený pracovník předvede pracovní postup novému nebo méně zkušenému

zaměstnanci. Druhá nejčastější odpověď byla koučování. Dále následovaly pracovní porady, pověření úkolem, rotace práce, asistování a poradenství.

Graf č. 4.9: Metody vzdělávání používané na pracovišti



U této otázky mohli zaměstnanci z uvedených metod vybrat ty, které považují za zajímavé a přínosné. Mezi nejčastějšími odpověďmi byly koučování, mentoring a counselling.

Otázka č. 10: Se kterými metodami vzdělávání mimo pracoviště se setkáváte?

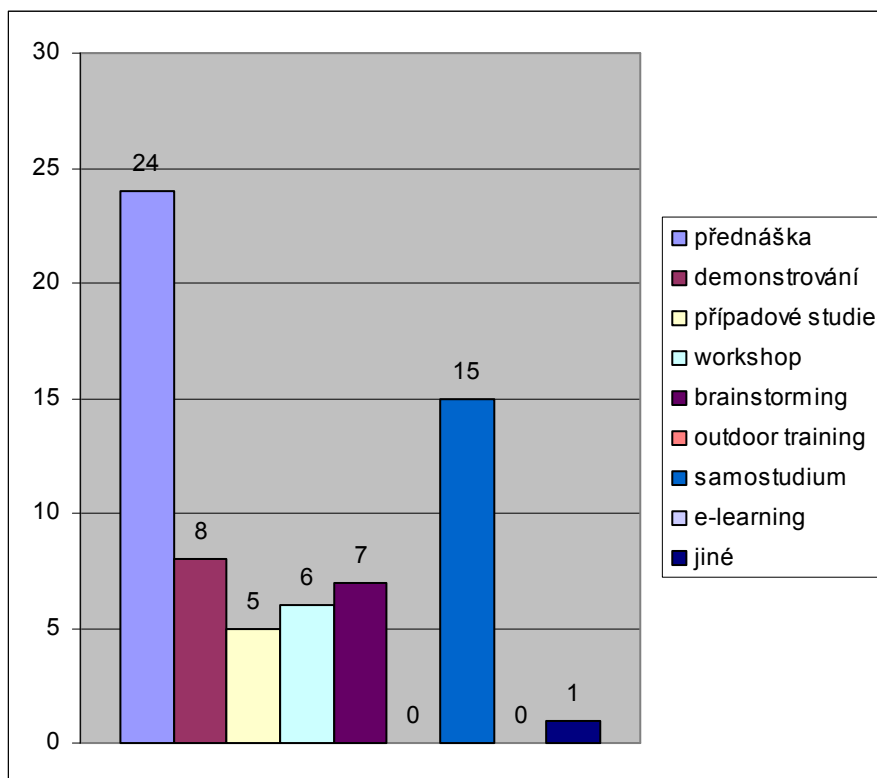
I u této otázky měli zaměstnanci možnost označit více odpovědí. Možnosti odpovědí jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 4.8: Metody vzdělávání používané mimo pracoviště

Metody používané mimo pracoviště	Pořadí	Četnost
Přednáška	1	24
Samostudium	2	15
Demonstrování	3	8
Brainstorming	4	7
Workshop	5	6
Případové studie	6	5
Jiné	7	1
E-learning	8	0
Outdoor training	9	0

K nejčastěji používaným metodám vzdělávání mimo pracoviště patří přednáška, kterou uvedlo nejvíce dotazovaných. Jako další byly uvedeny samostudium, demonstrování, brainstorming a workshop.

Graf č. 4.10: Metody vzdělávání používané mimo pracoviště

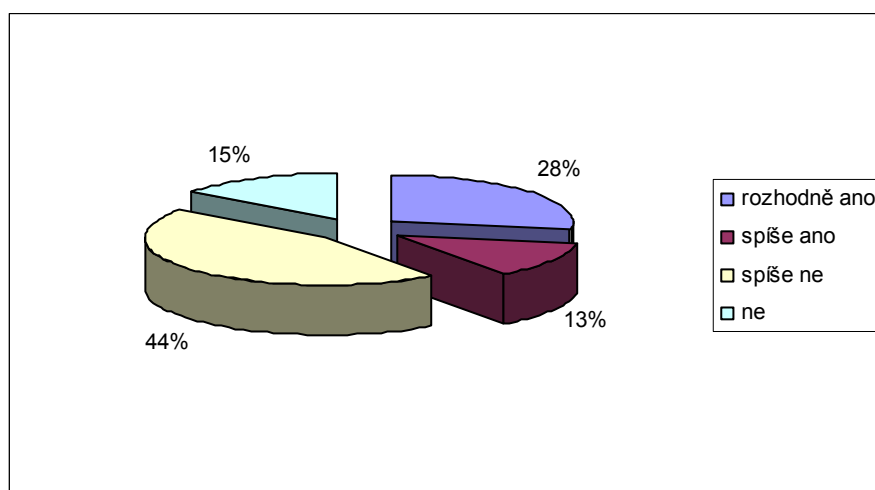


I u této otázky měli zaměstnanci možnost uvést, které z metod považují za zajímavé a přínosné. Mezi nejčastějšími odpověďmi byly demonstrování, brainstorming a případové studie.

Otázka č. 11: Byl(a) by jste ochoten (ochotna) se vzdělávat i mimo pracovní dobu bez náhrady mzdy?

U této otázky 28% dotazovaných zaměstnanců uvedlo odpověď rozhodně ano, spíše ano odpovědělo 13%. Nejvíce dotazovaných 44% uvedlo odpověď spíše ne a ne označilo 15% dotazovaných zaměstnanců.

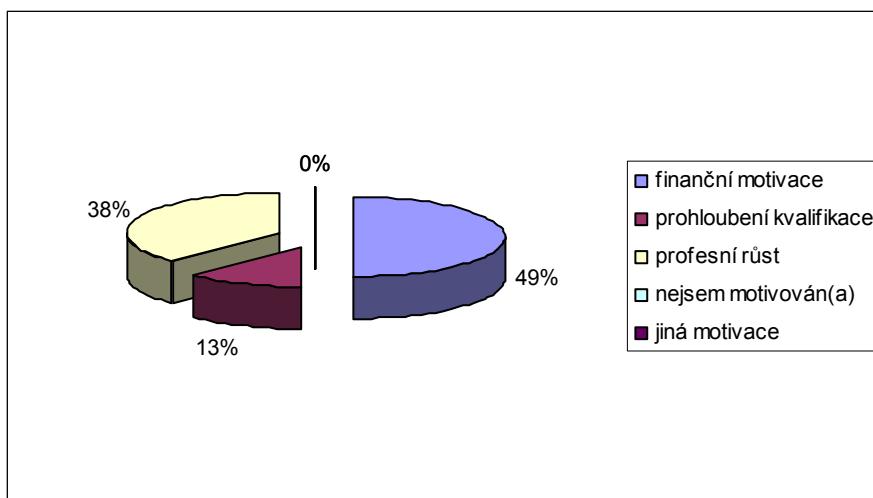
Graf č. 4.11: Ochota vzdělávat se mimo pracovní dobu bez náhrady mzdy



Otázka č. 12: Co Vás nejvíce přiměje ke vzdělávání?

V rámci této otázky bylo zjistit, co zaměstnance nejvíce přiměje ke vzdělávání. Nejčastěji byla uvedena odpověď, že ke vzdělávání je nejvíce přiměje finanční motivace, to uvedlo 49%. Dále 13% uvedlo profesní růst, 38% nejvíce přiměje prohloubení kvalifikace.

Graf č. 4.12: Co nejvíce zaměstnance přiměje ke vzdělávání

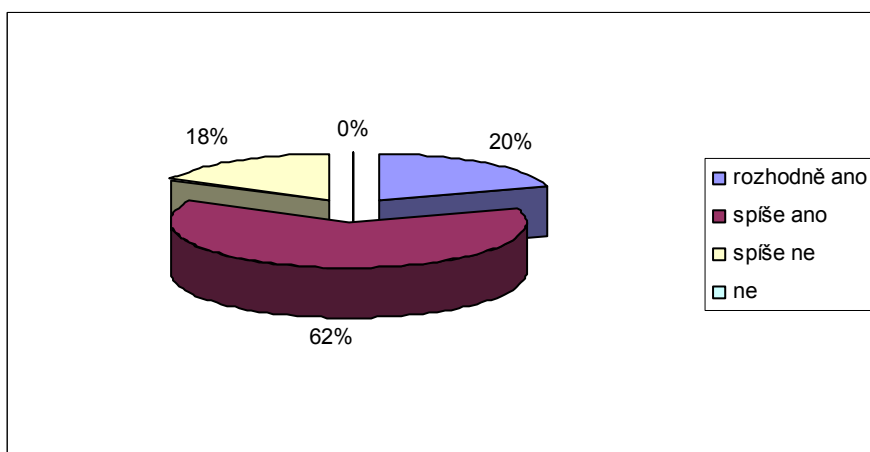


Otázka č. 13: Jste dostatečně informováni o probíhajících školeních a kurzech spojených se vzděláváním?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci jsou informováni o probíhajících školeních a kurzech. Odpovědi jsou převážně kladné. 20% dotazovaných zaměstnanců odpovědělo rozhodně ano, více jak polovina respondentů 62% uvedlo spíše ano, 18% odpovědělo spíše ne. Odpověď ne neuvedl žádný dotazovaný.

Z toho vyplývá, že zaměstnanci společnosti Fremach Morava, s. r. o. jsou dostatečně informováni o probíhajících školeních a kurzech spojených se vzděláváním.

Graf č. 4.13: Informovanost o probíhajících školeních a kurzech spojených se vzděláváním

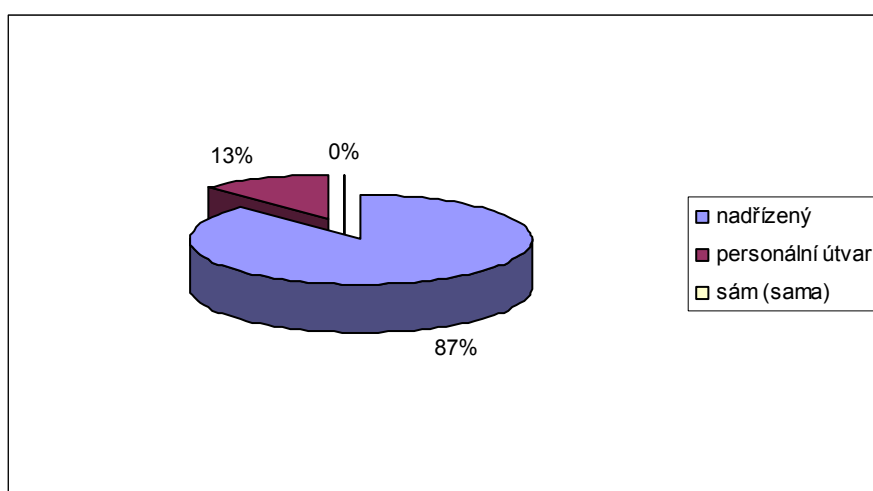


Otázka č. 14: Kdo rozhoduje o zařazení do kurzu?

O zařazení do kurzu pro většinu dotazovaných zaměstnanců tj. 87% rozhoduje jejich nadřízený. 13% odpovědělo, že o zařazení do kurzu rozhoduje personální útvar.

Z toho vyplývá, že o zařazení do kurzu pro výrobní dělníky a administrativní pracovníky rozhodují jejich nadřízení pracovníci a o vedoucích zaměstnancích rozhoduje personální útvar.

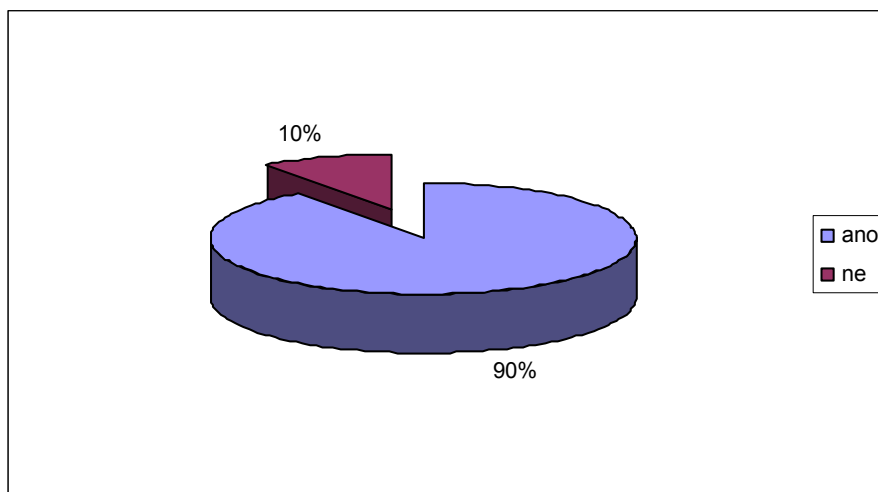
Graf č. 4.14: kdo rozhoduje o zařazení do kurzu



Otázka č. 15: Máte možnost informovat nadřízeného o svých přáních týkajících se školení?

Převážná většina tj. 90% dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že mají možnost informovat svého nadřízeného o svých přáních týkajících se školení. Pouze 10% uvedlo, že tuto možnost nemají.

Graf č. 4.15: Možnost informování svého nadřízeného o svých přáních týkajících se školení



Otázka č. 16: S čím jste v oblasti vzdělávání ve Vaší společnosti nespokojeni?

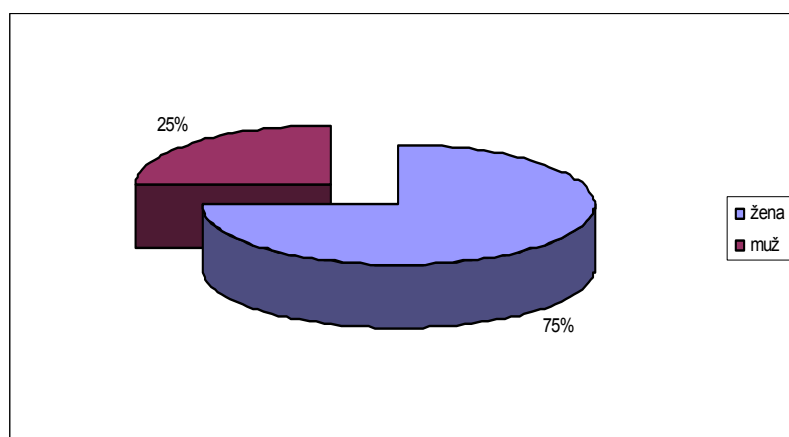
Cílem této otázky bylo umožnit zaměstnancům společnosti Fremach Morava, s. r. o. vyjádřit se na problém týkající se oblasti vzdělávání. Avšak odpověď na tuhle otázku uvedlo jen 12% dotazovaných zaměstnanců. Mezi odpověďmi bylo uvedeno nerovnoměrné rozložení školení na zaměstnance. Další uvedená odpověď byla, že systém vzdělávání není úplný a někteří vidí problém v praktickém vyučování.

Druhou částí dotazníku byly osobní údaje.

Otázka č. 1: Vaše pohlaví

Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo 10 mužů (tj. 25%) a 30 žen (tj. 75%).

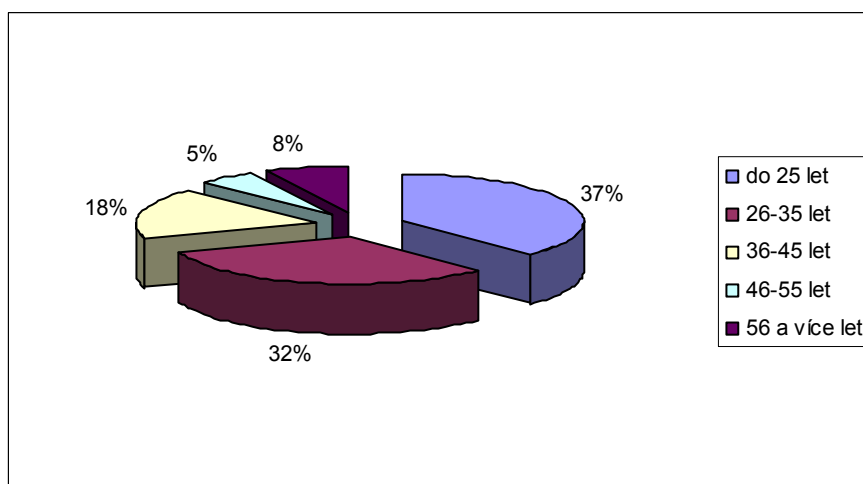
Graf č. 4.17: Pohlaví



Otázka č. 2: Věková skupina

Do 25 let se dotazníkového průzkumu účastnilo 15 respondentů (tj. 37%), ve věku 26-35 let se účastnilo 13 respondentů (tj. 32%), 36-45 let bylo dotazovaných 7 (tj. 18%), 46-55 let se zúčastnili 2 respondenti (tj. 5%) a nad 56 let 3 respondenti (tj. 8%). Z toho vyplývá, že společnost zaměstnává převážně mladé pracovníky tj. rozhodující většina 76%.

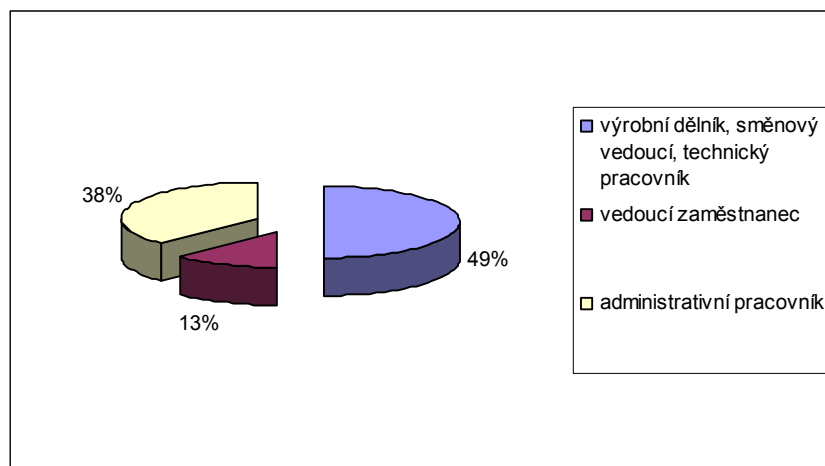
Graf č. 4.18: Věková skupina



Otázka č. 3: Vaše pracovní pozice

49% dotazovaných zaměstnanců vykonávají zaměstnání jako výrobní dělník, směnový vedoucí nebo technický pracovník. 13% byli vedoucí zaměstnanci a zbývajících 38% jsou administrativní pracovníci.

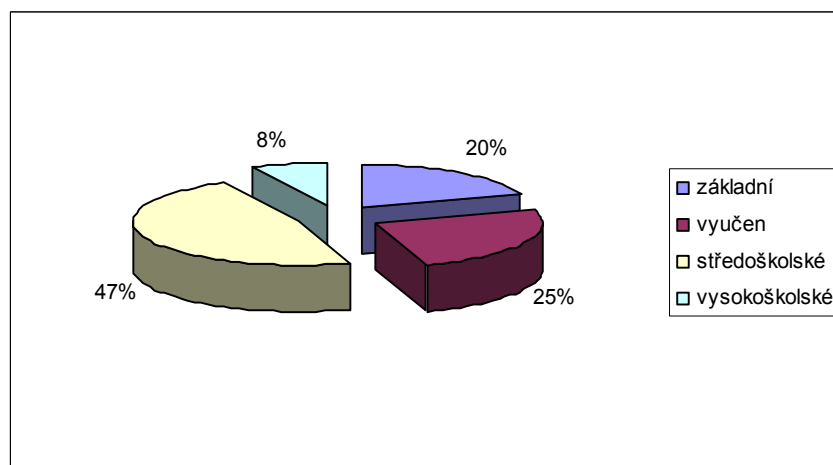
Graf č. 4.19: Pracovní pozice



Otázka č. 4: Vaše dosažené vzdělání

Dotazování se zúčastnilo 8 respondentů se základním vzděláním (tj. 20%), 10 respondentů bylo vyučeno (tj. 25%), nejvíce dotazovaných zaměstnanců 47% bylo se středoškolským vzděláním a s vysokoškolským se účastnili 3 (tj. 8%).

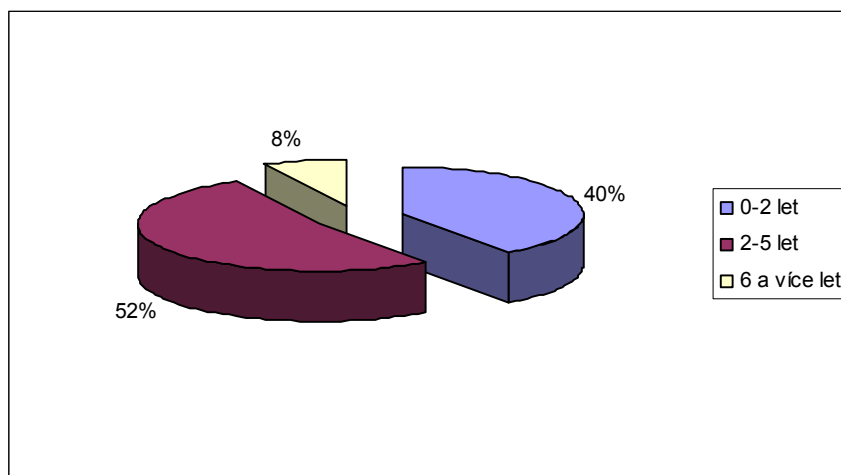
Graf č. 4.20: Dosažené vzdělání



Otázka č. 5: Počet odpracovaných let ve společnosti

Dotazníkového průzkumu se účastnilo 16 respondentů (tj. 40%), kteří odpracovali ve společnosti méně jak 2 roky. Od 2-5 let odpracovalo 21 respondentů (tj. 52%) a 6 a více let 3 dotazovaní (tj. 8%).

Graf č. 4.21: Počet odpracovaných let ve společnosti

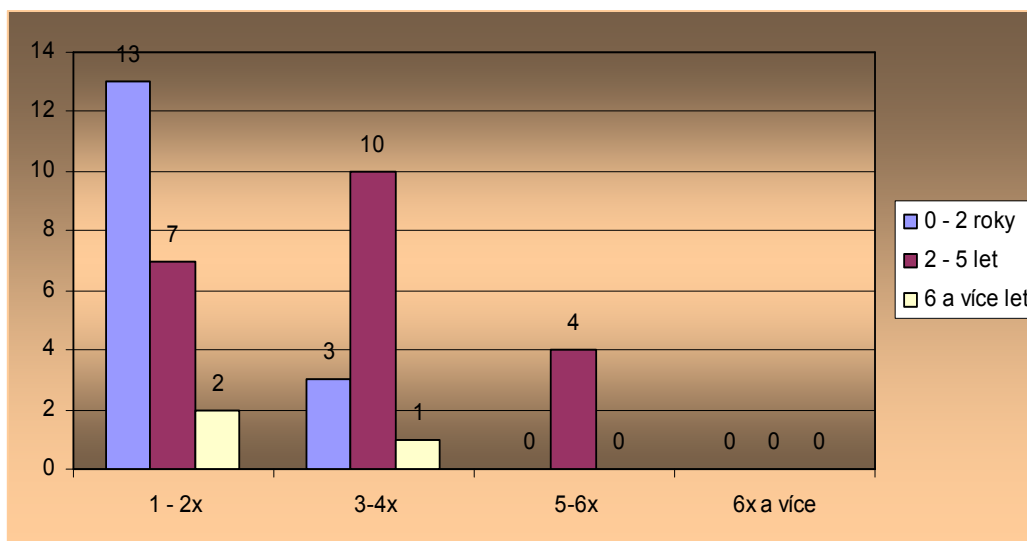


Analýza vybraných otázek podle osobních charakteristik respondentů

90% dotazovaných žen je se současným systémem vzdělávání spokojeno. Pouze 10% je spíše nespokojeno. U mužů je nespokojeno 30%. Zbývajících 70% je spíše spokojeno. Z tohoto vyplývá, že více jsou spokojeny ženy než muži se současným systémem vzdělávání v organizaci.

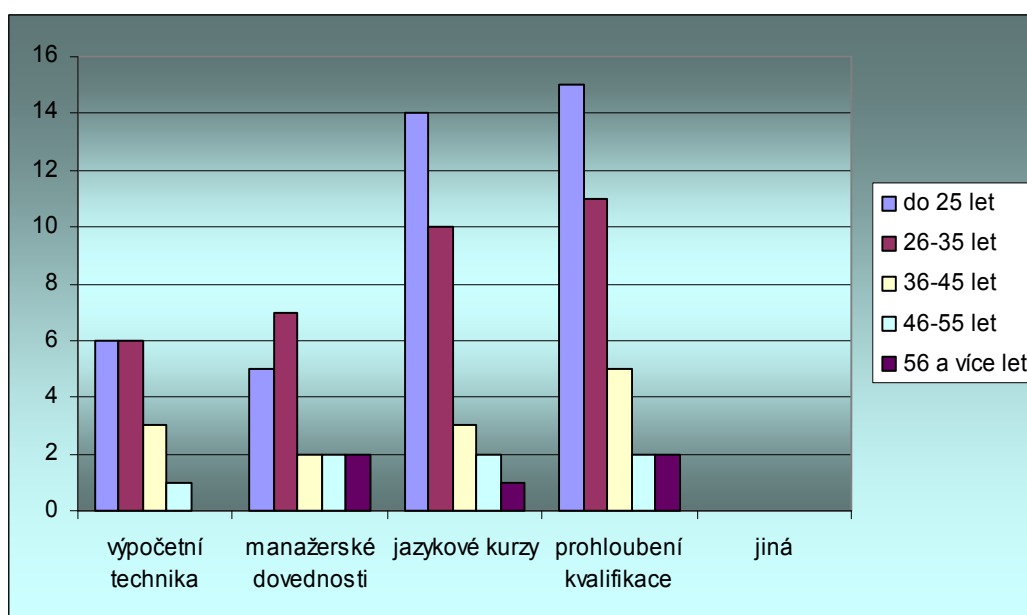
Dělnické profese nejvíce přiměje ke vzdělávání finanční motivace. Tuto odpověď zvolilo 70%. 25% přiměje ke vzdělávání profesní růst a 5% z dotazovaných dělníků přiměje prohloubení kvalifikace. U THP je to hodně vyrovnané. 33% přiměje ke vzdělávání finanční motivace, 27% THP přiměje prohloubení kvalifikace a 40% dotazovaných THP přiměje ke vzdělávání profesní růst. Vedoucí zaměstnance nejvíce přiměje ke vzdělávání profesní růst. Tuto odpověď zvolilo 80% dotazovaných vedoucích pracovníků. Zbývajících 20% přiměje ke vzdělávání finanční motivace. Z toho vyplývá, že finanční motivace přiměje ke vzdělávání nejvíce dělnické profese a profesní růst přiměje ke vzdělávání THP a vedoucí zaměstnance.

Graf č. 4.22: Účast na školení podle počtu odpracovaných let v organizaci



81% pracovníků z těch, kteří pracují v organizaci 0-2 roky, se účastní školení 1-2x/ rok. Pouze 19% se účastní 3-4x/ rok. 33% zaměstnanců z těch, kteří pracují v organizaci 2-5 let se účastní školení 1-2x/ rok. Téměř polovina tj. 48% se účastní školení 3-4x/ rok a zbývajících 19% se účastní 5-6x/ rok školení. 67% pracovníků z těch, kteří pracují v organizaci 6 a více let se účastní školení 1-2x/ rok. Zbývajících 33% se účastní školení 3.4x/ rok. Z toho vyplývá, že nejčastěji se školení účastní zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti 2-5 let.

Graf č. 4.23: Zájem o prohlubování znalostí podle věkové skupiny



Zaměstnanci do 25 let mají největší zájem prohlubovat svou kvalifikaci. Tuto odpověď zvolilo 40%. Na druhém místě se 34% byly uvedeny jazykové kurzy a 13% má zájem rozšiřovat své znalosti v oblasti výpočetní techniky a manažerských dovedností. U zaměstnanců, kteří mají 26-35 let se 32% také vede prohloubení kvalifikace a i v téhle věkové skupině se na druhém místě umístily jazykové kurzy, které zvolilo 29%. 21% má zájem rozšiřovat znalosti v oblasti manažerských dovedností a 18% v oblasti výpočetní techniky. Zaměstnanci, kteří mají 36-45 let, mají velký zájem prohlubovat svou kvalifikaci. Na druhém a třetím místě s 23% jsou uvedeny jazykové kurzy a výpočetní technika. Ve věku 46-55 let mají zaměstnanci nejvíce zájem prohloubení kvalifikace a o oblast manažerských dovedností. Obdobné je to i u zaměstnanců, kteří mají 56 a více let. Mají zájem o prohloubení kvalifikace a o oblast manažerských dovedností. Z tohoto vyplývá, že v každé věkové skupině mají největší zájem o prohloubení kvalifikace. Do 35 let mají také hodně zájem o výpočetní techniku a zvláště o jazykové kurzy. U starších zaměstnanců není až tak velký zájem rozšiřovat své znalosti jazykovými kurzy. Spíše preferují oblast manažerských dovedností.

Všichni dotazovaní vedoucí pracovníci uvedli, že mají možnost se vyjádřit na absolvované školení a to na formulář hodnocení vzdělávací akce. Taktéž u THP všichni kromě jednoho dotazovaného uvedli, že mají možnost se vyjádřit na formulář hodnocení vzdělávací akce. Úplný opak je u dělníků, kdy všichni uvedli, že nemají možnost se vyjádřit. Z rozhovoru s vedoucí personálního útvaru jsem zjistila, že formulář hodnocení vzdělávací akce vyplňují zaměstnanci, kteří se zúčastnili externího školení. Dělnické profese se většinou externích školeních neúčastní. Jsou školeni přímo ve firmě. Na základě toho předpokládám, že si myslí, že nemají možnost se ke školení vyjádřit když nevyplňují daný formulář.

Shrnutí

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou spokojeni se současným vzděláváním ve společnosti Fremach Morava, s. r. o. Nespokojeno je pouze 15% respondentů. Největší přínos v dosud absolvovaných školeních zaměstnanci vidí ve zvyšování výkonnosti a produktivity práce, získávání nových poznatků ve svém oboru a možnost seberealizace. Nejvíce dotazovaných zaměstnanců zřídka kdy uplatňují nově získané poznatky ze školení při výkonu zaměstnání. Více jak od poloviny dotazovaných zaměstnanců jsou zjišťovány názory na absolvované školení. Jsou-li zaměstnanci nespokojeni se školením, mají možnost se vyjádřit a to přímo ve formuláři hodnocení vzdělávací akce. Avšak 52% uvedlo, že nemají možnost se vyjádřit. Z toho vyplývá, že možnost vyjádřit se nemají spíše výrobní dělníci a nejsou dostatečně o formuláři informováni. Při rozhovoru s vedoucí personálního útvaru jsem zjistila, že formulář se vyplňuje jen na externí školení. Výrobní dělníci se většinou externích školeních neúčastní takže daný formulář nevyplňují. Největší zájem rozšiřovat své znalosti a dovednosti by zaměstnanci měli v oblastech prohloubení kvalifikace, jazykové kurzy a manažerské dovednosti. S metodami vzdělávání na pracovišti se nejčastěji setkávají s instruktáží při výkonu práce, koučováním a pracovními poradami. S metodami vzděláváním mimo pracoviště se nejčastěji setkávají s přednáškou, samostudiem a demonstrováním. Ke vzdělávání zaměstnance nejvíce přiměje finanční motivace, dále pak profesní růst a prohloubení kvalifikace. O probíhajících školeních a kurzech spojených se vzděláváním je převážná většina zaměstnanců informována a o jejich zařazení do kurzu pro velkou většinu rozhoduje jejich nadřízený a o vedoucích zaměstnancích rozhoduje personální útvar. Zaměstnanci společnosti Fremach Morava, s. r. o. mají možnost informovat svého nadřízeného o svých přáních týkajících se školení.

Hypotéza 80% respondentů je spokojeno se současným vzděláváním ve společnosti Fremach Morava, s. r. o. se potvrdila a měli by zájem rozšiřovat své znalosti v oblasti prohloubení kvalifikace.

Hypotéza více než 50% respondentů se školení účastní 3-4x / rok a po ukončení školení jsou zjišťovány jejich názory na absolvované školení. Tato hypotéza byla

potvrzena jen částečně. Více než 50% respondentů se neúčastní školení 3-4x / rok a u 57% dotazovaných jsou zjišťovány názory na absolvované školení.

Hypotéza 70% respondentů nejvíce přiměje ke vzdělávání finanční motivace a o zařazení do kurzu rozhoduje nadřazený. Daná hypotéza byla potvrzena jen částečně. 49% respondentů přiměje ke vzdělávání finanční motivace a o zařazení do kurzu rozhoduje nadřazený, uvedlo 87% dotazovaných.

Hypotéza víc jak 50% respondentů, kteří odpracovali 2-5 let ve společnosti konstatují, že jsou dostatečně informováni o probíhajících školeních a kurzech spojených se vzděláváním. Tato hypotéza byla potvrzena.

5 Návrhy a doporučení

Zlepšení interního informačního systému

Společnost Fremach Morava, s. r. o. si je vědoma důležitosti vzdělávání, a proto je na vzdělávání kladen velký důraz. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou si vědomi potřeby se vzdělávat a mají ke vzdělávání kladný vztah. Většina zaměstnanců je dostatečně informována o probíhajících kurzech a školeních. Problém ovšem nastává u dělnických profesí, které až tak dostatečně informovány nejsou.

Zde bych doporučila zlepšení interního informačního systému. V interním informačním systému by se vytvořil odkaz vzdělávání nebo odkaz probíhající kurzy a školení. Po kliknutí na tento odkaz by se zaměstnancům zobrazil podrobnější rozpis kurzů a školení, které budou v blízké době probíhat. Daný rozpis kurzů a školení by byl rozdělen do skupin pro dělnické profese, vedoucí zaměstnance a technicko-hospodářské pracovníky. Zaměstnanci si tak budou moci z vlastní iniciativy vybrat takové školení, které bude nabídnuto v jejich skupině, a o které budou mít zájem. Pro zaměstnance, kteří neumí pracovat s interním informačním systémem nebo většinou dělnické profese se ani k počítači nedostanou, tak navrhuji zlepšení informovanosti pomocí nástěnek umístěných v prostorách dílen, šaten a také na chodbách. Tím se zvýší informovanost o probíhajících školeních a kurzech a jejich dostupnost u výrobních profesí.

Metody vzdělávání

Při rozhovoru s vedoucí personálního útvaru jsem se dozvěděla, které metody uplatňují při vzdělávání. I v dotazníku byly zaměstnancům položeny otázky, se kterými metodami vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště se setkali. Nejčastější metody, které byly uvedeny je instruktáž při výkonu práce, koučování a z metod používaných mimo pracoviště přednáška. Společnost využívá převážně běžné metody vzdělávání a některé moderní ji schází.

Mým návrhem zde je doporučit firmě i jiné metody vzdělávání mimo pracoviště zvláště pro vedoucí zaměstnance jako například workshop, při kterém se praktické

problémy řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Dále bych doporučila outdoor training, kdy se manažeři při hrách učí manažerským dovednostem, jako jsou například schopnost umět komunikovat se zaměstnanci nebo vést zaměstnance. Dále uvedu metodu assessment centra. Jedná se o moderní a velmi vysoce hodnocenou metodu. Aktéři vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy, se kterými se každodenně manažer setkává. Úkoly a problémy jsou nastavovány na různé úrovně obtížnosti a vytváří tak různou úroveň stresu. Účastníci vzdělávání se tak učí překonávat stres, pracovat ve stresových situacích, jednat s lidmi a využívat manažerské dovednosti.

Využívání moderních metod vzdělávání je velice finančně nákladné a mnohé firmy na to nemají dostatek peněžních prostředků. Na základě toho bych společnosti Fremach Morava, s. r. o. navrhla využít dotace z evropských strukturálních fondů.

Dotace z evropských strukturálních fondů

MPSV podporuje v rámci programů Evropského sociálního fondu podniky, které čelí současné nepříznivé ekonomické situaci⁴⁰. Zaměstnavatelé tak mají možnost dostávat peníze na realizaci vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance. Finanční prostředky je možné získat na školení zaměstnanců, ale i na náhradu mzdových nákladů zaměstnanců po dobu jejich účasti na školení. MPSV získalo 3,3 miliardy korun na podporu podnikům a jejich zaměstnancům z Evropského sociálního fondu. Byly vytvořeny dva projekty „Školení je šance“ a „Vzdělávejte se“. Vzdělávání je zde rozděleno na dva typy a to obecné vzdělávání a specifické vzdělávání. Za obecné vzdělávání se považuje jazykové vzdělávání, IT dovednosti, komunikační dovednosti, účetnictví, stavební práce, svářečské zkoušky atd. Za specifické vzdělávání se považuje školení na práci se specifickým softwarem či technologií výroby, které byly vyvinuty po určitý podnik.

Výzva „Školení je šance“ v rámci tohoto projektu může společnost získat finanční prostředky na realizaci vzdělávacích kurzů, tvorbu vzdělávacích programů, zavádění systému rozvoje a řízení lidských zdrojů. Výzva je realizována formou grantových projektů. V současné době není školení nejlevnější záležitostí pro společnost Fremach Morava, s. r. o. Společnosti bych navrhla podat žádost na získání těchto finančních

⁴⁰ www.mpsv.cz[15. 4. 2010]

prostředků. Žádost může být vyplněna on-line přímo na internetových stránkách nebo písemně zaslána na MPSV.

V následující tabulce je uvedena procentuální výše podpory.

Tabulka č. 5.1: Maximální intenzita veřejné podpory na vzdělávání

Subjekty	Specifické vzdělávání	Obecné vzdělávání
Velké podniky	25%	60%
Střední podniky	35%	70%
Malé podniky	45%	80%

Zdroj: www.mpsv.cz

Společnost Fremach Morava, s. r. o. je zařazena mezi velké podniky, jelikož zaměstnává 327 zaměstnanců. MPSV podle vlastního rozdělení považuje velký podnik od 250 zaměstnanců.

V následující tabulce uvádím výpočet osobních nákladů na zaměstnance za dobu strávenou na školení (příklad je při výši mzdových nákladů 20 000 Kč/měsíc).

Tabulka č. 5.2: Podpora pro velký podnik

	Intenzita podpory v %	Náklady hrazené OP LZZ	Náklady hrazené podnikem
Obecné vzdělávání	60%	12 000,-	8 000,-
Specifické vzdělávání	25%	5 000,-	15 000,-

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější typ vzdělávání ve společnosti Fremach Morava, s. r. o. je obecné vzdělávání a zde by více jak polovina byla zaplacená z grantu. Tímto projektem by společnost ušetřila a snížily by se jí náklady na vzdělávání.

Druhý navrhovaný projekt „Vzdělávejte se“ je zaměřen na podniky, kteří v důsledku finanční krize museli omezit výrobu ve svých provozech a propustit některé

své zaměstnance. A to společnost Fremach Morava, s. r. o. se v roce 2009 k těmto řeším musela také přiklonit.

V tomto případě by společnost podala žádost o zapojení do projektu na příslušný úřad práce, který jejich žádost posoudí. Společnost musí do žádosti uvést seznam zaměstnanců účastnících se odborného rozvoje, vzdělávací kurzy a vybrané vzdělávací instituce, které vzdělávání budou zajišťovat. Součástí musí být i kalkulace nákladů na jednotlivé kurzy. Cena vzdělávání nesmí přesáhnout cenu, která je v daném regionu obvyklá. Společnost získá příspěvek na úhradu nákladů na vzdělávání zaměstnanců a na úhradu mzdy, včetně sociálního a zdravotního pojištění a cestovních náhrad a to po dobu, kdy se zaměstnanci účastní vzdělávání.

V následující tabulce je uvedena procentní výše podpory

Tabulka č. 5.3: Maximální intenzita veřejné podpory na vzdělávání

Subjekty	Obecné vzdělávání
Velký podnik	60%
Střední podnik	70%
Malý podnik	80%

Zdroj: www.mpsv.cz

Nyní uvedu příklad, ve kterém by společnost předložila žádost s kalkulací a následně i vyúčtování ve výši

- na vzdělávání - 2 000 000 Kč
- počet zapojených zaměstnanců - 100 zaměstnanců
- počet hodin trvání vzdělávací aktivity – 200 hodin
- kalkulace náhrad mzdových nákladů/mezd (při 60 Kč/hod.)– 1 200 000 Kč

Velký podnik obdrží 60% z prokázaných nákladů. Prokázané náklady jsou v uvedeném příkladě ve výši 3 200 000 Kč. $60\% \text{ z } 3\,200\,000 = 1\,920\,000 \text{ Kč}$.

Společnost by tímto získala podporu ve výši 1 920 000 Kč a z vlastních finančních prostředků by do financovala výši 1 280 000 Kč.

Společnosti Fremach Morava, s. r. o. bych doporučila se zapojit do tohoto projektu a získat tak finanční prostředky na vzdělávání svých zaměstnanců.

Zlepšení jazykového vzdělávání

Na jazykové vzdělávání je ve společnosti Fremach Morava, s. r. o. kladen velký důraz. Jedná se totiž o dceřinou společnost belgické společnosti. Ředitel pobočky i někteří manažeři jsou z Belgie. Tudíž je nutná potřeba znalosti anglického jazyka všech administrativních i vedoucích zaměstnanců. V dotazníku otázky přímo na jazykové vzdělávání nebyly uvedeny. Z rozhovorů jsem zjistila, že zaměstnanci by uvítali výuku anglického jazyka i vícekrát týdně, rádi by jazykový kurz obohatili rodilými mluvčí.

Zde bych doporučila, aby zaměstnanci hodnotili lektory kurzů a podle toho, aby byli lektoři vybíráni. Vhodné by bylo obohatit výuku moderní technikou, audio-video pomůcky. Dále bych doporučila obohatit jazykové kurzy rodilými mluvčí.

6 Závěr

V této diplomové práci jsem se věnovala vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Fremach Morava, s. r. o. Diplomová práce je rozdělena na čtyři části.

V první části jsem popsala problematiku vzdělávání pomocí odborné literatury. Podrobně charakterizuji vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, identifikaci potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání, metody vzdělávání používané na pracovišti i mimo pracoviště, vyhodnocení výsledků vzdělávání a subjekty podnikového vzdělávání.

Ve druhé části této diplomové práce jsem představila a charakterizovala společnost Fremach Morava, s. r. o. Krátce jsem popsala historii, sortiment, strukturu zákazníků, používanou technologii a poslání společnosti.

Ve třetí části jsem analyzovala současný systém vzdělávání ve společnosti, který je upraven ve směrnících. Jednotlivě jsem popsala identifikaci potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávacího procesu a hodnocení výsledků vzdělávání. V této části jsou také uvedeny hypotézy a analýza toho, zda byly potvrzeny či vyvráceny.

V této diplomové práci jsem využila metodu dotazníkového šetření. Dotazník jsem sestavila po konzultaci s vedoucí personálního útvaru .

Cílem této diplomové práce bylo pomocí dotazníkového šetření zhodnotit současný systém vzdělávání ve společnosti Fremach Morava, s. r. o. Zjistit názory zaměstnanců a na jejich základě určit případné nedostatky a navrhnout doporučení ke zlepšení dané situace, které by mělo směřovat ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a ke zvýšení produktivity práce.

Firmě jsem navrhla zlepšení interního informačního systému. V systému by se vytvořil odkaz vzdělávání. Po otevření odkazu by se zaměstnancům zobrazil

podrobnější rozpis školení a kurzů, které budou v blízké době probíhat. Daný rozpis kurzů a školení by byl rozdělen do skupin pro dělnické profese, THP pracovníky a vedoucí zaměstnance. Zaměstnanci si tak budou moci z vlastní iniciativy vybrat takové školení, které bude nabídnuto v jejich skupině, a o které budou mít zájem. Pro ty zaměstnance, kteří neumí pracovat s interním informačním systémem nebo dělnické profese se k počítači ani nedostanou, jsem navrhla zlepšení informovanosti pomocí nástěnek umístěných v prostorách dílen, šaten a také na chodbách. Dále jsem firmě doporučila i jiné metody vzdělávání mimo pracoviště zvláště pro vedoucí zaměstnance. Jedná se o moderní a vysoce hodnocené metody jako například workshop, při kterém se praktické problémy řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Dále bych doporučila outdoor training, kdy se manažeři při hrách učí manažerským dovednostem, jako jsou schopnost umět komunikovat se zaměstnanci nebo vést zaměstnance. Dále assessment centra, kdy účastníci kurzu plní různé úkoly a řeší problémy, se kterými se manažer setkává při každodenní práci. Využívání moderních metod vzdělávání je velice finančně náročné a mnohé firmy na to nemají dostatek peněžních prostředků. Na tomto základě jsem společnosti Fremach Morava, s. r. o. navrhla využít dotace z evropských strukturálních fondů. MPSV podporuje v rámci programů Evropského sociálního fondu podniky, které čelí současné nepříznivé ekonomické situaci. Společnosti tak mají možnost dostávat peníze na realizaci vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance. Byly vytvořeny dva projekty „Školení je šance“ a „Vzdělávejte se“. Ve společnosti Fremach Morava, s. r. o. je kladen velký důraz na jazykové vzdělání. Zde jsem firmě navrhla, aby zaměstnanci hodnotili lektory kurzů a na základě toho, aby byli lektoři vybíráni. Vhodné by bylo obohatit výuku moderní technikou, audio-video pomůckami a roditými mluvčí.

Seznam použité literatury

A: Knihy

1. ARMSTRONG, M., *Personální management*. 1. vyd. Přel J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BARTÁK, J., *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
4. BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
5. CUMING, M. W. *The Tudory and praktice of personnel management*. 7. vyd. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993, 469 s. ISBN 0-7506-0713-0.
6. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, A. Mateiciuc, Z. Kaňáková, 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
8. HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
9. KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000, 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
10. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002 s. ISBN 80-7261-033-3.

11. KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grafa Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
12. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. *Human resource management*. 6. vyd. Homewood: Richard K. Irwin, 1991, 740 s. ISBN 0-256-08153-0.
13. PAVLICA, K. a kolektiv. *Sociální výzkum, podnik a management*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2000, 161 s. ISBN 80-86119-25-4-
14. STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80- 7261-097-X.
15. VEBER, J. a kolektiv. *Management. Základy-prosperita-globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
16. VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. 250 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

B: Internetové zdroje

17. <http://www.fremach.cz>
18. http://www.regionpartner.cz/vzdelavani_e-learning
19. <http://cs.wikipedia.org/wiki/E-learning>
20. <http://mpsv.cz>

C: Ostatní Zdroje

21. Interní materiály společnosti Fremach Morava, s. r. o.

Seznam zkratk

DPH	daň z přidané hodnoty
HR	Human Resources
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
THP	technicko-hospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ostravě dne 30. 4. 2010

.....
Jana Kuncová

Adresa trvalého pobytu studenta:

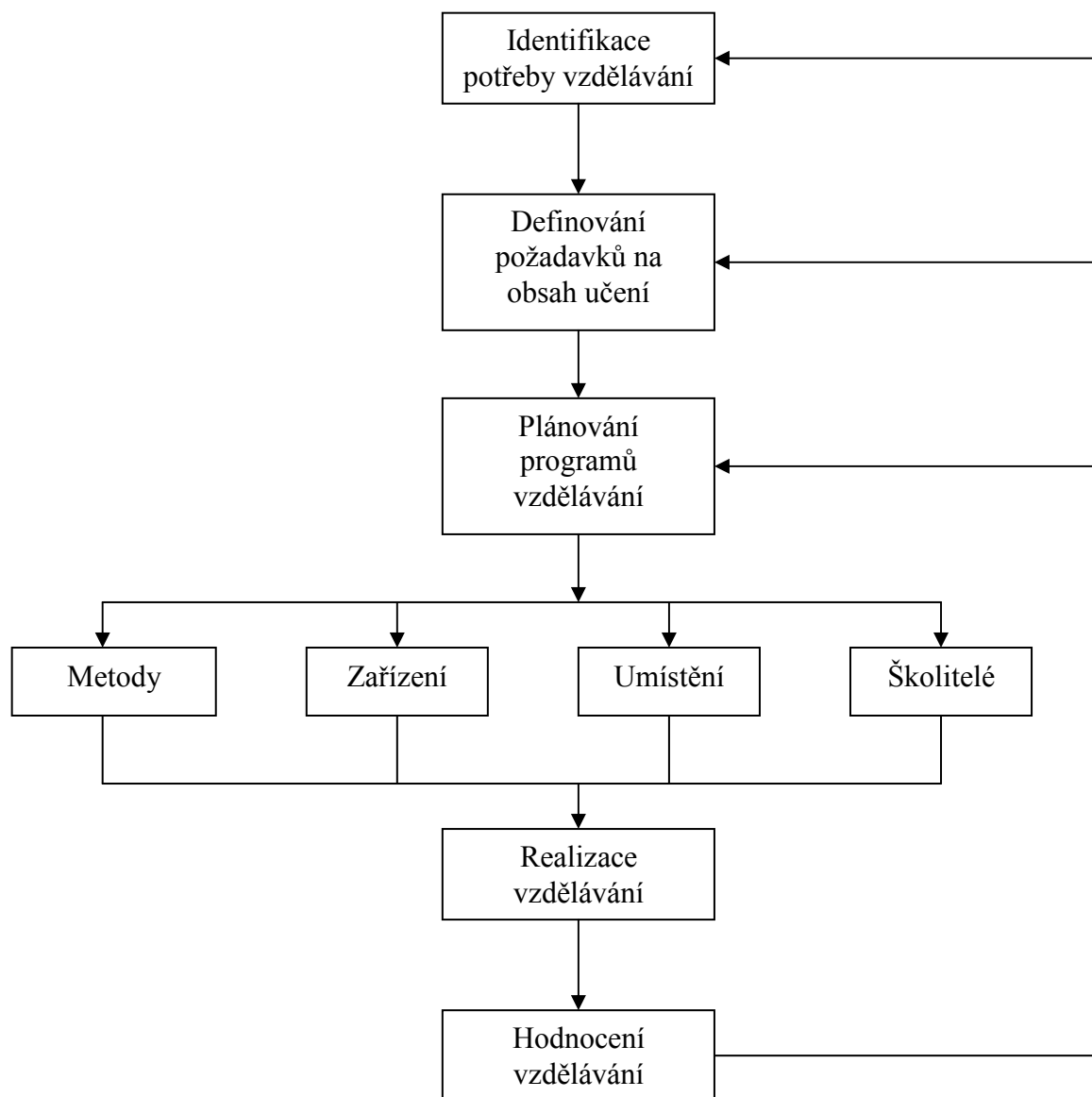
Za Mlýnem 391

768 32 Zborovice

Seznam příloh

Příloha č. 1	Obrázek č. 2.1: Proces plánovaného vzdělávání
Příloha č. 2	Historie společnosti
Příloha č. 3	Organizační schéma Fremach Morava, s. r. o. Kroměříž
Příloha č. 4	Formulář hodnocení vzdělávací akce účastníkem
Příloha č. 5	Formulář vyhodnocení efektivnosti školení
Příloha č. 6	Anonymní dotazník

Obrázek č. 2.1: Proces plánovaného vzdělávání



Zdroj: ARMSTRONG, M., *Personální management*. Přel. J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 1999

Historie společnosti

2009: Fremach Guadalajara – otevření pobočky v Mexiku.

2009: Změna názvu Struktuplas na Fremach Izegem.

2007: Převzetí společnosti Fremach a jeho poboček společností ELEX.

2007: Změna majitele společnosti Punch Trnava a změna názvu na Fremach Trnava.

2005: Zahájení provozu vstřikolisovny ve společnosti Fremach Morava, čímž se dokončila paleta výrobních technologií od vstřikování, lakování, potisk a laserování.

2002: Rozdělení Fremach Plastics a EPIQ a nové převzetí Janem van der Veldenem a Johanem Thysem.

2000: Založení společnosti Fremach Morava jako nezávislého výrobního podniku v České republice a rozjezd lakování, potisku a laserování.

2000: Sloučení podniků Fremach International a EPIQ s cílem vytvořit dodavatele konečných výrobků a subsystémů.

1998: Vznik společnosti Fremach CZ v Kroměříži v České republice určené především pro montáž výrobků.

1997: Převzetí společnosti Fremach Plastics Belgie zahrnující budovy a všechny obchodní aktivity a změna názvu na Fremach International. Fremach Plastics se tak stává výrobním podnikem.

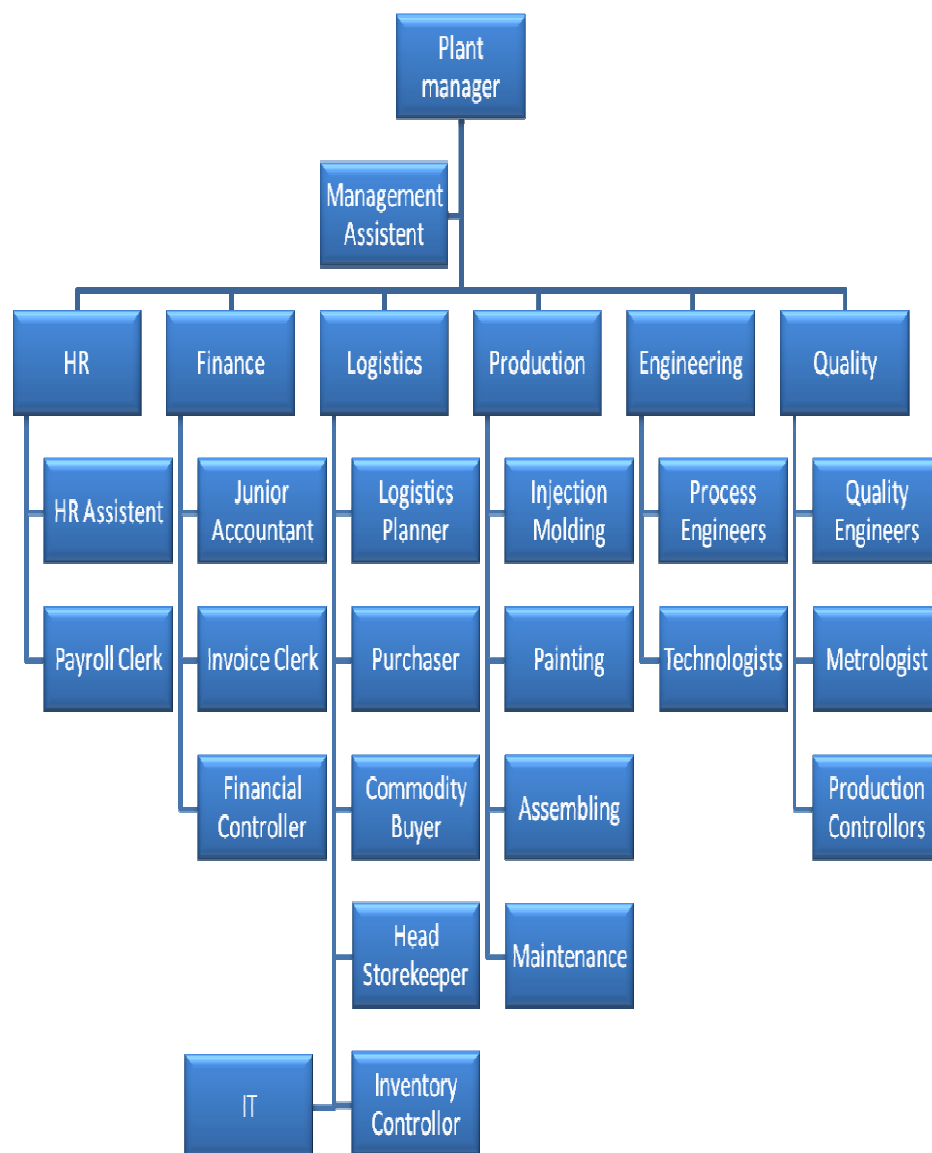
1996: Odkup akcií managementem podniku Janem van der Veldenem a Johanem Thysem a založení nové společnosti Fremach Plastics.

1982: Převzetí skupinou Dutch Frencken a vytvoření společnosti Fremach Plastics Belgie. Fremach se soustřeďuje na dvoukomponentní vstřikování a vyvíjí, ve spolupráci s dodavatelem vstřikovacích strojů, vstřikolis pro šest barev. Ve velké rychlosti Fremach začíná lakovat a laserovat a v roce 1995 se zaměřuje na automobilový průmysl. Fremach Plastics Belgie ve svém sektoru upevňuje pozici inovátora.

1969: Založení Kuhbier Plastics, společnosti specializující se na výrobu tlačítek pro průmysl spotřební elektroniky

Zdroj: <http://www.fremach.cz/index.php?lang=cz> [9. 2. 2010]

Organizační struktura společnosti Fremach Morava, s. r. o.





Fremach Morava, s.r.o.
Jožky Silného 2824
767 01 Kroměříž
Tel: 573 335 230, fax: 573 331 181

HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE ÚČASTNÍKEM

Jméno účastníka:

Název akce:

Název pořadatele školení (společnost):

Jméno a příjmení školitele:

Datum školení:

Místo školení:

1. Jednalo se o první akci pořádanou touto společností, které jste se zúčastnil/a? ANO - NE

2. Byl jste spokojen se vzdělávací akcí? ANO - NE

Pokud ne, uveďte důvod.....

.....

.....

3. Zhodnoťte prosím (1 - minimum; 10 - maximum):

<u>Poskytnuté materiály</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

<u>Organizace školení</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

<u>Osobnost školitele</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----


<u>Obsah školení, poskytnuté informace</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. Zde prosím uveďte své připomínky ke školení:

.....

.....

Datum, podpis účastníka:

FREMACH MORAVA, s.r.o.		
Vyhodnocení efektivnosti školení		
Absolvovaný kurz, školení, akce:		
Datum konání:	Místo konání:	
Účastník (jméno, příjmení, titul):	Funkce:	
Přínos pro školeného zaměstnance:		
Přínos pro firmu:		
Další poznatky a doporučení:		
Vypracováno dne:	Jméno a příjmení nadřízeného pracovníka: Podpis:	

DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentka Ekonomické fakulty VŠB-TU v Ostravě. Dovolte, abych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který se týká vzdělávání a školení zaměstnanců ve Vaší společnosti.

Výsledky dotazníku budou součástí mé diplomové práce a také mohou pomoci personálnímu útvaru vyřešit řadu otázek a navrhnout případná zlepšení.

Tento dotazník je anonymní. Prosím Vás, abyste Vámi vybranou odpověď zakřížkovali. Pokud se bude jednat o možnost volné odpovědi, uveďte ji na vytečkované řádky.

Děkuji Vám za ochotu při vyplňování dotazníku a přeji příjemný den.

Jana Kuncová
Studentka VŠB-TU Ostrava
Ekonomická fakulta

1. část – systém vzdělávání zaměstnanců

1. Jste spokojen(a) s Vaším současným vzděláváním v organizaci?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

2. Myslíte si, že je vzdělávání potřebné pro výkon Vaší pracovní činnosti?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ pouze v některých oblastech (uveďte).....

3. Jak často se těchto školení účastníte?

- ☐ 1-2x / rok
- ☐ 3-4x / rok
- ☐ 5-6x / rok
- ☐ 6x a vícekrát / rok
- ☐ dosud jsem se neúčastnil(a)

4. Jaký přínos vidíte v dosud absolvovaných školení? (možnost označit více odpovědí)
- ☐ zvyšování výkonnosti a produktivity práce
 - ☐ získání nových poznatků ve svém oboru
 - ☐ možnost seberealizace
 - ☐ jiný
(uveďte).....
 - ☐ žádný
5. Uplatňujete nově získané poznatky ze školení při výkonu zaměstnání?
- ☐ velmi často
 - ☐ často
 - ☐ zřídka kdy
 - ☐ ne
6. Jsou po ukončení školení zjišťovány Vaše názory na absolvované školení?
- ☐ ano
 - ☐ zřídka kdy
 - ☐ ne
7. Jste-li nespokojeni se školením, máte možnost se vyjádřit?
- ☐ ano, a kde (uveďte).....
 - ☐ ne
8. Ve kterých z uvedených oblastí byste měli zájem rozšiřovat své znalosti?
- ☐ výpočetní technika
 - ☐ manažerské dovednosti (komunikace, teambuilding, vyjednávání)
 - ☐ jazykové kurzy
 - ☐ prohloubení kvalifikace
 - ☐ jiná oblast (uveďte).....
9. Se kterými metodami vzdělávání na pracovišti se setkáváte? (možnost označit více odpovědí)
- ☐ instruktáž při výkonu práce (zkušený pracovník předvede pracovní postup novému nebo méně zkušenému zaměstnanci)
 - ☐ koučování (vysvětlování a sdělování připomínek, podněcování a směřování zaměstnance k pracovnímu výkonu nadřízeným)
 - ☐ mentoring (podobné koučování, ale pracovník si vybírá školitele sám)
 - ☐ counselling (vzájemné konzultování a ovlivňování školeného pracovníka)
 - ☐ asistování (pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému zaměstnanci)
 - ☐ pověření úkolem (školený zaměstnanec je sledován při plnění daného úkolu)
 - ☐ rotace práce (plnění různých pracovních úkolů v různých částech společnosti)

- ☐ poradenství
- ☐ pracovní porady
- ☐ jiné (uved'te).....

a které z uvedených metod považujete za zajímavé a přínosné (vyberte 3 možnosti)

.....

10. Se kterými metodami vzdělávání mimo pracoviště se setkáváte? (možnost označit více odpovědí)

- ☐ přednáška
- ☐ demonstrování (praktické vyučování za využití techniky a jiných pomůcek)
- ☐ případové studie (smyšlený problém jež umožní školenému samostatně myslet a nalézt řešení)
- ☐ workshop (praktické problémy se řeší týmově)
- ☐ brainstorming (navrhování řešení zadaného problému a následuje diskuse)
- ☐ outdoor training (učení manažerským dovednostem zábavnou formou)
- ☐ samostudium
- ☐ e-learning
- ☐ jiné (uved'te).....

a které z uvedených metod považujete za zajímavé a přínosné (vyberte 3 možnosti)

.....

11. Byl(a) by jste ochoten (ochotna) se vzdělávat i mimo pracovní dobu bez náhrady mzdy?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

12. Co Vás nejvíce přiměje ke vzdělávání?

- ☐ finanční motivace
- ☐ prohloubení kvalifikace
- ☐ profesní růst
- ☐ nejsem motivován(a)
- ☐ jiná motivace (uved'te jaká).....

13. Jste dostatečně informováni o probíhajících školeních a kurzech spojených se vzděláváním?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

14. Kdo rozhoduje o zařazení do kurzu?

- ☐ nadřízený
- ☐ personální útvar
- ☐ sám (sama)

15. Máte možnost informovat nadřízeného o svých přáních týkajících se školení?

- ☐ ano
- ☐ ne

16. S čím jste v oblasti vzdělávání ve Vaší společnosti nespokojeni?

.....

.....

2. část – osobní údaje

1. Vaše pohlaví

- ☐ žena
- ☐ muž

2. Věková skupina

- ☐ do 25 let
- ☐ 26-35 let
- ☐ 36-45 let
- ☐ 46-55 let
- ☐ 56 a více let

3. Vaše pracovní pozice

- ☐ výrobní dělník, směnový vedoucí, technický pracovník
- ☐ vedoucí zaměstnanec
- ☐ administrativní pracovník

4. Vaše dosažené vzdělání

- ☐ základní
- ☐ vyučen
- ☐ středoškolské
- ☐ vysokoškolské

5. Počet odpracovaných let ve společnosti

- ☐ 0-2 let
- ☐ 2-5 let
- ☐ 6 a více let

